



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ЗБІРНИК ТЕЗ

III Міжнародна науково-практична конференція «СУЧАСНІ ТРЕНДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»

20-21 жовтня 2025 р.



м. Запоріжжя, 2025

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Запорізька політехніка»
Академія Державного митного комітету Азербайджанської республіки (м. Баку, Азербайджан)
Азербайджанська академія праці та соціальних відносин (м. Баку, Азербайджан)
Каунаський технологічний університет (м. Каунас, Литва)
Академія Куявсько-Поморська (м. Бидгощ, Польща)
Економічний університет (м. Варна, Болгарія)
Сілезька академія (м. Катовіце, Польща)
Східно-Баварський технічний університет Амберг-Вайден (Німеччина)
Запорізька торгово-промислова палата
Асоціація Азово-Чорноморських університетів
Інститут демографії та досліджень якості життя імені М. Птухи НАН України
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України
Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій
Мережа Центрів підтримки технологій та інновацій
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Національний університет «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка»
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
Київський національний університет будівництва і архітектури
Центральноукраїнський національний технічний університет
Донецький національний університет ім. Василя Стуса
Черкаський державний технологічний університет
Державний університет економіки і технологій
Західноукраїнський національний університет
Полтавський університет економіки і торгівлі
Хмельницький національний університет
Університет митної справи та фінансів
Сумський державний університет
Асоціація сприяння глобалізації освіти та науки SPACETIME
ГС «Запорізький кластер «Інжиніринг-Автоматизація-Машинобудування»
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти
ГО «Соціально-економічні ініціативи та проекти»
ГО «Прогресильні»

ЗБІРНИК ТЕЗ

III Міжнародна науково-практична конференція

«СУЧАСНІ ТРЕНДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»

20-21 жовтня 2025 р.

**Електронне видання на DVD-ROM
м. Запоріжжя, 2025
Zaporizhzhia, 2025**

УДК 338.28:001.92
С91

Рекомендовано до видання Вченою радою
Національного університету «Запорізька політехніка»
(Протокол № 5 від 02.12.2025 р.)

Упорядник: *Марина КРАВЕЦЬ*

Редакційна колегія:

Вадим ШАЛОМЄЄВ, д-р техн. наук, професор, (відпов. ред.);

Олена ВАСИЛЬЄВА, д-р екон. наук, професор;

Андрій СОКОЛОВ, канд. наук з держ. упр., доцент;

Андрій КАРПЕНКО, д-р екон. наук, професор;

Олена ГУБАРЬ, канд. екон. наук, доцент;

Наталя ВИСОЦЬКА, начальник патентно-інформаційного відділу

С91 **«Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку».**

Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 20-21 жовтня 2025 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.). Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. – 744 с. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

ISBN 978-617-529-520-5

Збірник містить матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку», у яких висвітлено актуальні тенденції та проблеми соціально-економічного розвитку, інтелектуалізації суспільства й трансформації економіки в умовах цифровізації та глобалізації. Видання призначене для науковців, викладачів, державних службовців, практиків, аспірантів і студентів.

Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст матеріалів, опублікованих у збірці. Усі вони подані в авторській редакції та відображають особисту позицію учасників конференції.

УДК 338.28:001.92

ISBN 978-617-529-520-5

© НУ «Запорізька політехніка», 2025

© Автори, 2025

ПРОГРАМНИЙ КОМІТЕТ

– Віктор ГРЕШТА – канд. техн. наук, професор, ректор Національного університету «Запорізька політехніка», голова комітету;

– Александер ОСТЕНДА – д-р філософії з соціології, професор, ректор Сілезької академії;

– Вілаят ІЗМАЙЛОВ – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки та управління Азербайджанської академії праці та соціальних відносин;

– Володимир РОДЧЕНКО – д-р екон. наук, професор, директор «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, асистент-професор кафедри менеджменту університету Грегора Менделя в м. Брно;

– Галина ТАБУНЩИК – канд. техн. наук, професор, професор кафедри програмних засобів Національного університету «Запорізька політехніка», науковий дослідник Рурського університету в Бохумі;

– Даріуш ЧАКОВСЬКІ – д-р екон. наук, професор, проректор з міжнародної економічної співпраці Академії Куявсько-Поморська в м. Бидгощ;

– Дмитро АНТОНЮК – д-р екон. наук, професор, віцепрезидент Запорізької торгово-промислової палати, науковий дослідник Східно-Баварського університету Амберг-Вайден;

– Елвін АЛПРЗАЄВ – д-р філософії з економіки, доцент, завідувач кафедри митниці і менеджменту Академії Державного митного комітету Азербайджанської республіки;

– Рута ЧЮТЕНЕ – д-р екон. наук, професор, професор школи економіки та бізнесу Каунаського технологічного університету;

– Кристина ГОМОЛКА – д-р екон. наук, професор, професор факультету менеджменту та економіки, керівник відділу Центру східних досліджень Гданської політехніки в м. Гданськ;

– Мажена ЧІХОЖЕВСЬКА – канд. екон. наук, доцент кафедри інформаційних та бізнесових процесів університет «Політехніка Любельська» в м. Люблін;

– Малгожата РУТКОВСЬКА – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри організації та менеджменту університету «Політехніка Вроцлавська» в м. Вроцлав;

– Тетяна НЕСТОРЕНКО – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та фінансів Бердянського державного педагогічного університету, професор кафедри менеджменту Сілезької академії;

- Юлія ХЕЙГЛ – д-р екон. наук, професор, професор факультету промислового будівництва та охорони здоров'я Східно-Баварського технічного університету Амберг-Вайден;
- Сінем БЕЗІРДЖИЛЮЛУ – канд. наук, доцент, директор Школи іноземних мов Ізмірського інституту технологій у м. Ізмір;
- Людмила БУХАРІНА – д-р екон. наук, професор, заступник голови Запорізької обласної державної адміністрації;
- Оксана ДЕСЯТНЮК – д-р екон. наук, професор, ректор Західноукраїнського національного університету;
- Ілля ХАДЖИНОВ – д-р екон. наук, професор, ректор Донецького національного університету імені Василя Стуса;
- Сергій ГЛІБКО – канд. юр. наук, доцент, директор НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України;
- Олена ВАСИЛЬЄВА – д-р екон. наук, професор, декан факультету бізнес-технологій та економіки Національного університету «Запорізька політехніка»;
- Андрій СОКОЛОВ – канд. наук з держ. упр., доцент, завідувач кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка»;
- Андрій КАРПЕНКО – д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка», директор Громадської спілки «Запорізький кластер «Інжиніринг-Автоматизація-Машинобудування»;
- Олена ГУБАРЬ – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка».

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ З ПІДГОТОВКИ КОНФЕРЕНЦІЇ

- Вадим ШАЛОМЄЄВ – д-р техн. наук, професор, проректор з наукової роботи Національного університету «Запорізька політехніка»;
- Андрій КУЦ – канд. юр. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Запорізька політехніка», віцепрезидент Запорізької торгово-промислової палати;
- Анна БАКУРОВА – д-р екон. наук, професор, професор кафедри системного аналізу і обчислювальної математики Національного університету «Запорізька політехніка»;
- Валентина ТКАЧУК – д-р техн. наук, професор, професор кафедри товарознавства та експертизи в митній справі, декан факультету митної справи, матеріалів та технологій Луцького національного технічного університету;

– Вікторія ТИЩЕНКО – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;

– Галина НАЗАРОВА – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;

– Галина ЛОПУШНЯК – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана;

– Дмитро ШУШПАНОВ – д-р екон. наук, професор, завідувач відділом демографічного моделювання та прогнозування Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України;

– Євгенія ШЕЛЕСТ – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету, координаторка напрямків «Організаційний розвиток» та «Острівці Прогресивності» ГО «Прогресивні»;

– Катерина АНТОНЮК – д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка»;

– Костянтин ЖАДЬКО – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри підприємництва та економіки підприємства Університету митної справи та фінансів;

– Ксенія БОНДАРЕВСЬКА – д-р екон. наук, доцент, професор кафедри соціального забезпечення та податкової політики Університету митної справи та фінансів;

– Лариса ШАУЛЬСЬКА – д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

– Лідія ГОРОШКОВА – д-р екон. наук, професор, професор кафедри екології Національного університету «Києво-Могилянська академія»;

– Людмила БЕЗУГЛА – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри туризму та економіки підприємства, голова Ради молодих вчених Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»;

– Людмила ГОРОХОВА – директор Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти;

– Людмила КОРНУТА – д-р юр. наук, доцент, професор кафедри психології Національного університету «Одеська юридична академія», HR координаторка ГО «Прогресивні»;

– Максим ЖИТАР – д-р екон. наук, професор, професор кафедри фінансів Київського столичного університету імені Бориса Грінченка;

– Марина ГУДЗЬ – д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка»;

– Михайло ВЕДЕРНИКОВ – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету;

– Наталія БОНДАРЧУК – д-р наук з держ. упр., професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету;

– Наталія ПАВЛІХА – д-р екон. наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Луцького національного технічного університету;

– Наталія ХОЛЯВКО – д-р екон. наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Чернігівська політехніка»;

– Наталія ШАЛІМОВА – д-р екон. наук, професор, декан економічного факультету Центральноукраїнського національного технічного університету;

– Наталія ВНУКОВА – д-р екон. наук, професор, професор кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;

– Наталя УШЕНКО – д-р екон. наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки Київського столичного університету імені Бориса Грінченка;

– Наталя КАРПЕНКО – канд. наук з держ. упр., доцент, доцент кафедри економіки та митної справи Національного університету «Запорізька політехніка»;

– Наталя ВИСОЦЬКА – начальник патентно-інформаційного відділу НДЧ Національного університету «Запорізька політехніка»;

– Оксана ЗАХАРОВА – д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки та управління Черкаського державного технологічного університету;

– Олександр ЛЕВЧЕНКО – д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та підприємництва Центральноукраїнського державного університету імені Володимира Винниченка;

– Олександр ШУБАЛИЙ – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки Луцького національного технічного університету;

– Олександра ВАГОНОВА – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»;

– Олена ВЕРЕНИЧ – д-р техн. наук, професор, в.о. завідувача кафедри управління проектами Київського національного університету будівництва і архітектури;

– Олена ЧУКУРНА – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління проектами Національного університету «Одеська політехніка»;

– Ольга В'ЮНИК – канд. екон. наук, професор, професор кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету;

– Ольга ДОРОНІНА – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса;

– Ольга КІБІК – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія»;

– Ольга КОМЕЛІНА – д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту і логістики Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»;

– Орест КОЛЕЩУК – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка»;

– Петро ГУДЗЬ – д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Запорізька політехніка»;

– Тетяна ЗБРИЦЬКА – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Одеського національного економічного університету;

– Тетяна КОСТИШИНА – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі;

– Тетяна ОРЄХОВА – д-р екон. наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, декан економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса.

ЗМІСТ

Čiutienė R., Kholiavko N., Karpenko A. Blended learning: a pragmatic approach to smart technology user training	22
Ismayilov V.I., Ismayilov K.V. The impact of international immigrants on labor costs.....	25
Korohodova O. Applying the behavior change wheel and com-b model to optimize economic behavior for SDG 12	29
Ruprich M., Trokhymets O., Sobczyk-Kolbuch A. Integration of neuromarketing and artificial intelligence for the development of e-business strategies	32
Makhmudova S. The role of education in improving the standard of living in the country	35
Sobczyk-Kolbuch A., Ruprich M., Trokhymets O. The evolution of marketing strategies toward inclusivity: challenges and perspectives.....	39
Trokhymets O., Ruprich M., Sobczyk-Kolbuch A. Corporate social responsibility in contemporary contexts: strategic management, ESG, and digital transformations.....	42
Авраменко Н.Л., Кан Д.Р., Кулик В.Ю. Особливості товарної структури зовнішньої торгівлі України з початку повномасштабного вторгнення	45
Алексеев М.А., Небава М.І. Цифрова логістика як основа е-комерції	47
Антонюк К.І., Монастирська А.Д. Удосконалення антикорупційної політики підприємства на основі міжнародного досвіду	49
Антонюк К.І., Сльцина О.О. Роль європейських партнерів у підтримці економічної інтеграції українських мігрантів та планування їх повернення .	52
Багатко А.С., Коновалов О.Ю. Віртуальні пісочниці для аналізу шкідливого програмного забезпечення.....	55
Баюс Л.А., Юрик Н.С. Етичні аспекти соціальної відповідальності: сучасні виклики та перспективи розвитку.....	58
Биба В.В., Пінчук Н.М. Кар'єра в умовах гібридної зайнятості: нові моделі взаємодії працівника і роботодавця.....	61
Білевська П.А. Управління людськими ресурсами в повоєнній відбудові України.....	64
Біленко О.В., Грановська А.С. Фіскальна функція митного тарифу у забезпеченні фінансової безпеки держави	66
Біленко О.В., Назаров О.В. Організація митних процедур в Україні в умовах євроінтеграції.....	68
Білич О.Ю. Роль інформаційних технологій у запобіганні корупції та їх вплив на соціально-економічні перетворення	70
Богдан Н.М., Колісник В.А. Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах.....	73

Богдан Н.М., Ніколенко А.В. Стратегії маркетингових комунікацій готельних підприємств України.....	76
Богдан Н.М., Сегеда І.В., Малкіна Д.С. Методичні аспекти оцінки ефективності стратегій розвитку готельного бізнесу	79
Богданова Є.О., Пархомець І.Б. Управління ризиками в умовах невизначеності	82
Богущ Л.Г. Інтелектуалізація економіки України: тренди та проблеми в контексті завдань сталого розвитку.....	85
Бодюк А.В. Екологічні фінансові зобов'язання.....	88
Бойнік А.А. Приватні інформаційні платформи і репутаційні токени для обігу в них: у чому може бути новий вектор розвитку цифрового публічного управління?	90
Бондаревич І.М. Викладання курсу «Філософії» у вищих технічних закладах освіти: парадигма розвитку мислення	93
Бондаревська К.В., Ткаченко Ю.О. Взаємодія системи освіти та ринку праці у контексті впливу на соціальну безпеку населення в Україні	95
Бондаренко П.В. Стан фінансової нестійкості страхової компанії.....	98
Борисенко О.С., Ладиженко Н.С. Цінова стратегія як елемент сервісного позиціонування у fashion-ритейлі	101
Бровченко Б.Ю. Соціально-економічна безпека суб'єктів економічних відносин в умовах війни	104
Будякова О.Ю. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень в умовах сталого розвитку на засадах біоекономіки.....	106
Бутенко О.П., Кот О.В., Козуб В.О. Трансформація глобальних ланцюгів постачання у міжнародній торговельній діяльності	109
Бушуєв С.Д., Васильєв І.А., Тимченко С.І. Застосування проєктного підходу при модернізації організування дорожнього руху в умовах воєнної та повоєнної відбудови територіальних громад.....	111
Васильєва О.І., Блохіна І.О. Комунікативність та комунікабельність як чинник успішної бізнес-комунікації.....	114
Васильєва О.О., Сиченко А.В. Цифровізація HR-процесів в сучасних організаціях.....	117
Васильєва О.О., Усатенко М.І. Управління кар'єрою та утриманням талантів в організації.....	119
Ведерніков М.Д., Клімас В.А., Дидюк Б.С. Ключові компоненти формування інноваційної корпоративної культури в HR-інжинірингу	122
Веренич О.В., Войтенко О.С., Васильєв І.А. Базові положення концептуальної моделі менеджменту проєктів модернізації транспортної мобільності територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України	125

Верительник С.М., Бляхман А.Б. Етичні стандарти у сучасному публічному управлінні: виклики та перспективи для України	128
Верительник С.М., Лінькова Н.М. Соціальне підприємництво як інструмент публічного управління та розвитку територіальних громад	131
Вершкова А.В. Зростання ринку езотеричних товарів в умовах війни: економічний аналіз продажів карт таро в Україні	134
Внукова Н.М. Сучасні тренди екологічної складової у звітах зі сталого розвитку компаній України	137
Волянська-Савчук Л.В., Дурач Р.В., Ульянов Р.Д. Взаємозв'язок бізнес-планування та кадрової політики у сфері HR-інжинірингу.....	139
Вонберг Т.В., Колеснікова Л.В. Гейміфікація в системі менеджменту персоналу: світові практики	142
Воробйов І.О., Могильна Л.М. Інноваційно-інвестиційна діяльність як базис досягнення цілей сталого розвитку	145
Гаврилюк О.К. Питання інтеграції ВПО до приймаючих громад та покращення їхньої якості життя як складова довгострокового вирішення нагальних потреб ВПО: в рамках нової стратегії міграційної політики України до 2035 року	147
Гарбузюк В.В. Результативність аналізу безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я	150
Hviniashvili T.Z. Enterprise management in the conditions of economy digital transformation: directions and features	152
Герцун О.С., Чорна Т.М. Система контролю відповідності товарів у митній справі як елемент сталого розвитку	155
Гіль Л.А., Мавроді А.С. Проблеми адаптації ветеранів у професійному середовищі	158
Гіль Л.А., Нанка В.О. Особливості трансформації корпоративної культури в умовах воєнного стану	161
Гіль Л.А., Попов О.В. Питання мотивації персоналу в умовах воєнного стану	163
Гнездовський О.В. Цифрові екосистеми: нова парадигма електронного бізнесу та утримання клієнтів	165
Гнеушева В.О., Кузнецов І.А. Ідентифікація ключових загроз, небезпек та ризиків як базис забезпечення економічної безпеки машинобудівних підприємств України.....	167
Головко Л.В. Хаби як моделі соціальної згуртованості громад в умовах війни	169
Горбань С.Ф. Проблеми управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану	172
Горбань С.Ф., Шeverдінкіна А.І. Вплив демографічної кризи на економічну безпеку України.....	175

Горбатюк О.В. Використання HR-tech для прийняття рішень	178
Грейда О.В. Цифровізація бізнес-процесів як фактор підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.....	181
Грибовська Ю.М. Від навичок до компетентностей: трансформація професійної освіти України в умовах цифрової економіки	184
Григор'єв О.І. Використання чат-ботів як HR-технології для оптимізації процесів формування та адаптації персоналу в умовах кризи	186
Григор'єва О.В. Інформаційно-аналітична підтримка розробки кліматично стійкої стратегії компанії.....	189
Гринюк Н.А. Стратегічні передумови розвитку туризму в кооперативній діяльності	191
Громік Д.А., Попович О.В. Розвиток електронного документообігу у сфері податкового обліку.....	193
Громова О.В. Роль комунікаційного менеджменту у забезпеченні сталого розвитку регіонів України	196
Губарь О.В. Розвиток людського капіталу як ключова умова для поєднання економічного зростання і сталості.....	199
Гудзь П.В., Гудзь М.В. Теоретичні основи економічного націоналізму як провідної концепції повоєнної відбудови національної економіки.....	201
Гужва В.М. Educational data mining як ефективний інструмент підтримки управлінських рішень в академічному середовищі.....	204
Гужва О.С. Цифрові інновації в сучасному розвитку підприємництва в Україні.....	207
Гуйда О.Г., Музика Ю.Д. Надання державних послуг з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій	209
Гулак Ю.Ю., Свідло К.В. Кризовий менеджмент як інструмент адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов воєнного стану	212
Дашко І.М. Нематеріальна мотивація у сучасному управлінні компанією: нові інструменти впливу на працівників.....	215
Деренська Я.М. Прийняття проєктних рішень в умовах ризику	218
Держак Н.О., Микитенко Т.В. Механізми соціального захисту працівників митних органів.....	220
Дзюм Н.М., Мельничук І.І. Оптимізація структури кредитного портфеля банку з урахуванням принципів сталого розвитку.....	222
Додон О.Д., Соколюк І.Ю. Соціально відповідальний бізнес і грантова підтримка як драйвери сталого відновлення України.....	225
Домбровська О.В. Право ЄС як чинник трансформації управлінських та економічних процесів у сучасному суспільстві	228
Дьяченко М.К., Чорна Т.М. Формування екологічної культури та «зелених» компетенцій персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	231

Житар М.О. Інституціонально-структурні трансформації фінансової системи України як стратегічний пріоритет управління національною економікою в умовах сталого розвитку.....	234
Жихарева В.В., Вербицький В.С., Топал О.П. Тенденції розвитку моделей оподаткування у сфері міжнародного судноплавства.....	237
Зайцева В.М., Цвілій С.М. Стратегічний розвиток туризму в регіоні України.....	240
Застава І.А. Соціально-демографічні виклики в управлінні людськими ресурсами на сучасному етапі розвитку України.....	243
Заяць Т.А., Дяконенко О.І. Згуртованість українського суспільства як домінанта резилієнтності якості життя	246
Зелена М.І., Сохацький Ю.А. Формування дієвої системи HR-контролінгу в управлінні персоналом підприємства.....	249
Іваненко В.С. HR-навички управління персоналом агропідприємств.....	252
Ільїна А.О. Людський капітал як нематеріальний актив: культура зворотного зв'язку у ринкових відносинах.....	255
Ільїна М.В. Структурні особливості екологічної резилієнтності та її відновлення у повоєнний період.....	258
Ільченко В.М., Загороднюк В.О. Медіація як інструмент вирішення трудових спорів: досвід України та перспективи для підприємницького середовища.....	260
Каламан О.Б., Харенко Д.О. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями на підприємствах індустрії гостинності на засадах сталого розвитку	263
Калач Г.М., Анопрієнко О.Ю. Управління витратами в умовах цифровізації бізнес-процесів	266
Калашніков Р.В., Плинокос Д.Д., Фомін А.В. Сталий розвиток і відповідальність виробників у воєнних умовах: інтеграція стандартів ISO 9001 та ISO 22301	269
Калініченко О.С., Керей О.В., Гоцуляк С.В. Забезпечення сталого розвитку при реалізації експериментальних проєктів	271
Канарська Ю.О. Вплив тіньових виплат на розвиток національної економіки та ринок праці.....	273
Kanova O.A., Vynohradov V.V. Assessment of the economic feasibility of innovative it products within the framework of project management at an enterprise	276
Капустян І.В. Трансформація ринку праці України в умовах цифрової економіки	279
Карпенко А.В., Карпенко О.В., Карпенко В.А. Інноваційна кластерна модель забезпечення економічного суверенітету.....	282

Карпенко А.В., Юртаєв Д.М., Чернов О.А. Формування синергії освіти, науки та виробництва як драйвера інноваційного розвитку	285
Карпенко Н.М., Карпенко В.А. Продуктивність праці в контексті економічного відновлення та розвитку	288
Карпенко О.І., Соколов А.В. Концептуальні підходи до оцінки ефективності освітньої детермінанти людського капіталу	291
Кириченко В.М. Аналіз та перспективи впровадження методології проектного менеджменту РМ ² у сфері публічного управління в Україні	293
Кисіль В.Ю. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах воєнного стану в Україні.....	296
Кисіль К.С., Опенько А.С., Смоляр Л.Г. Роль цифровізації та інновацій у підвищенні конкурентоспроможності промислових підприємств України.....	299
Кібік О.М., Сіянюк П.В., Москаленко Д.О. Адаптація інструментів управління кадровими ризиками в проєктах до цілей сталого розвитку через відповідальне управління бізнесом	302
Кішка І.О., Мохненко А.С. Вплив електронного бізнесу на конкурентоспроможність сучасного підприємства.....	304
Клевцєвич Н.А. Роль податкової системи у забезпеченні збалансованого розвитку ринку праці	306
Клочкова А.В., Чорна Т.М. Митна система України під час воєнного стану: виклики та зміни.....	308
Кобзар О.М., Бирків Г.М. Наукові засади оцінювання збитків від якісних та просторових змін екосистемних послуг лісу, спричинених збройними конфліктами	311
Ковіна Т.О., Михайленко Д.Г. CRM-система як інструмент побудови взаємовідносин зі споживачами.....	314
Козарезенко Л.В., Горбач Д.А. Видатки на соціальний захист і соціальне забезпечення в умовах воєнного стану	316
Козарезенко Л.В., Шляхтіна М.С. Базова соціальна допомога та управління людськими ресурсами в умовах війни	318
Коледіна К.О., Опар Ю.О. Економічна безпека підприємств роздрібної торгівлі: сутність та чинники впливу	320
Компанієць В.І., Слюсарєва Л.В. Роль брендингу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	322
Корж П.Р., Моргун М.С., Маковецький А.О. Розвиток персоналу підприємства на засадах ресурсоощадливого управління.....	324
Корольков В.В., Ворошилов В.С. Дивідендна політика в акціонерних товариствах: принципи формування та підвищення її ефективності	326
Корольков В.В., Лемешко І.В. Формування і обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	328

Корольков В.В., Козик І. Д. Особливості формування системи надання адміністративних послуг в Україні.....	330
Костенко А.В., Романчук Л.Д. Роль цінностей в корпоративному управлінні	333
Краєвська Г.О. Поточний стан соціальної безпеки в Україні: ризики та загрози.....	336
Крамаренко К.М. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємств в умовах воєнного стану.....	339
Кригульська Т.Б. Роль штучного інтелекту в модернізації сучасних екосистем	341
Кризина Н.П., Суханова Я.А., Кризина О.В., Фурдик В.Д. Механізми державного регулювання цифровізації військової відомчої медицини в Україні.....	343
Крутилін С.І. Проблеми інституалізації соціально-трудових відносин платформної зайнятості в Україні	346
Куреда Н.М., Горобець К.В. Митний інструментарій регулювання зовнішньої торгівлі країн: етапи формування та мотивація ефективності	349
Куреда Н.М., Ятченко К.Ю. Організація використання кадрового ресурсу громадян з обмеженими можливостями в Україні.....	352
Курепін В.М. Баланс між роботою та особистим життям	355
Курепін В.М. Гнучкі форми зайнятості: переваги та недоліки	358
Курепін В.М. Формування HR-навичок при управлінні персоналом	361
Курянов В.М., Седікова І.О. Методичні основи стратегічного управління розвитком корпоративної культури на підприємствах індустрії гостинності.....	364
Кучмієва Т.С., Шеремет Т.М. Роль соціальної економіки у сталому розвитку держави	367
Кущик А.П., Білий Д.В. Організація системи фінансово-економічної безпеки підприємства.....	370
Лазебник Л.Л., Андрухович Д.Р. Державна допомога як стратегічний інструмент інтелектуалізації та сталого розвитку економіки України в контексті євроінтеграційних викликів	372
Лазнева І.О., Злочевський Д.Д. Розвиток циркулярної економіки в контексті глобалізаційних процесів.....	375
Лакіза В.В., Мельник М.І. Політика «Зеленого курсу» ЄС як інструмент управління міжнародною торгівлею: аналіз наслідків для України.....	377
Левченко О.М., Довгенко Я.О. Вплив штучного інтелекту на капіталізацію бізнесу в контексті стратегічного управління національною економікою ...	380
Лепьохін О.В., Янушко С.Ю. Організація управління фінансовими ризиками підприємства.....	383

Липчанський В.О., Тушевська Т.В., Скуренко О.Я. Розвиток емоційного інтелекту як умова ефективності публічного управління	385
Лисенко А.М. Управління людськими ресурсами в умовах війни: сучасний стан та актуальні проблеми	388
Лісниченко М.О., Плинокос Д.Д., Галан О.Є. Зарубіжний досвід протидії проявам цифрового аменсалізму та можливості його адаптації в Україні ...	391
Літніх М.С., Морозова-Ларіна О.І. Актуальні психологічні проблеми управління людськими ресурсами в умовах трансформації суспільних відносин.....	393
Лотарева Д.В. Робота й особисте життя: пошук балансу.....	396
Лучечко Ю.М. Стимулювання комплексної агропереробки у західному регіоні України	399
Любич А.М. Правові механізми підтримки сталого розвитку наукових досліджень: нові підходи та практики.....	401
Макаренко О.І. Токенізація пенсійних накопичень як інструмент резилієнтності накопичувальної пенсійної системи	404
Макеєв Д.О., Кригульська Т.Б. Досвід повоєнної економічної політики відбудови та відновлення: історичні уроки	407
Максименко І.Я. Фінансова стійкість підприємства в умовах макроекономічної нестабільності	409
Малтиз В.В., Фастовець Д.Д. Актуальні проблеми управління людськими ресурсами в сучасних умовах.....	412
Мартищенко Б.О. Міграційна політика європейського союзу в контексті регулювання легальної міграції	414
Матвієнко Я.О., Зайцева В.М., Цвілий С.М. Етапи створення маркетингової стратегії розвитку туризму в регіоні України.....	417
Мацука В.М. Врахування суспільних очікувань і впливу технологій на суспільство у інноваційній політиці	420
Мельник Ю.М., Шалагінова Д.С. Розвиток людського капіталу як основа інтелектуалізації суспільства	422
Мельничук Д.В. Ключові елементи ефективного управління виробництвом: методи та підходи.....	425
Микитенко В.В. Резистентність як код відновлення: просторові системи в епоху полікризи	428
Mykytenko N. Features of consumer market segmentation in category management	431
Микитенко Н.В., Лазаренко К.О. Інноваційні рішення у сфері освіти: досвід українських стартапів	434
Милованкін С.А. Глобальні драйвери та бар'єри впровадження «розумних фабрик»	437

Миросліп О.В. Самоменеджмент як інструмент формування лідерських компетенцій публічних управлінців	440
Мищенко К.С. Теоретико-прикладні та організаційні аспекти взаємозв'язку соціальної та економічної сфер суспільства	442
Могильна Л.М. Соціальні проєкти як інноваційний інструмент досягнення цілей сталого розвитку.....	445
Mozharivskiy Ya., Simak S. Perspectives on enhancing the resource base of local communities in the post-war period	448
Морозова М.Е. Управлінські рішення у сфері персоналу в умовах соціальних змін	451
Мохненко А.С., Сергієнко М.В., Гайдичук А.М. Роль малого бізнесу у формуванні стратегії сучасного підприємства	454
Науменко О.О., Лісніченко М.О. Виклики цифрової трансформації ринку праці України.....	456
Небава М.І., Небава О.М. Показники управління цифровою складовою інтелектуального потенціалу підприємства.....	458
Нечасва І.А., Лихинін Г.В. Цифрова трансформація державної політики в умовах воєнного стану.....	460
Нечасва І.А., Онуфрієнко Н.Л. Економічна ефективність впровадження екологічних інвестицій (на прикладі підприємств торгівлі)	463
Нечасва І.А., Шафеев Р.К. Антикризові стратегії підприємств у період воєнних та економічних викликів.....	466
Нечипоренко О.В., Шитікова Л.В. Розвиток кадрового потенціалу на основі компетентнісного підходу	469
Нечитайло Т.Ю. Інклюзивність як стратегія відновлення та стійкого розвитку в Україні	471
Новак І.М. Розвиток соціального діалогу та якість трудового життя населення України.....	474
Носенко К.Є., Лазнева І.О. Міжнародний досвід залучення інвестицій у постконфліктні країни	477
Носова Н.І. Проблема забезпечення діяльності сектору з виробництва сільгосптехніки України у воєнний час (на прикладі АТ «Ельворті»).....	480
Оболенцева Л.В., Школяр С.В. Стратегічний підхід до управління сталим розвитком підприємств сфери послуг	483
Олійник О.О. Нормативно-правові механізми Європейського Союзу у формуванні умов інтелектуальної міграції	485
Опалько В.В., Кириленко А.В. Особливості формування та обслуговування суверенного боргу України: соціально-економічні наслідки та шляхи мінімізації ризиків.....	487
Осика О.В. Детермінанти грошово-кредитного регулювання	490

Осніговська Є.В., Козарезенко Л.В. Фіскальні інструменти регіонального розвитку: роль місцевих бюджетів	493
Остапенко В.М. Фінансування напрямів регіонального розвитку інноваційної економіки в умовах сталого розвитку	495
Остафійчук Я.В. Проблеми прогнозування та формування державного замовлення на підготовку кадрів	498
Павлішина Н.М., Кузнецов Д.Д. Аналіз підходів до визначення сутності ринкової конкуренції	501
Палієнко Т.П. Ефективність нематеріальних активів у цифрових екосистемах сучасного бізнесу	504
Перевай К.В., Лазнева І.О. Смартекономіка як стратегічний вектор інноваційного розвитку світової економіки.....	507
Позняк О.В. Повноваження центральних органів виконавчої влади у сфері реалізації міграційної політики в Україні	509
Помулева В.М. Ухилення від оподаткування в сучасних умовах.....	512
Помулева В.М., Герасьова О.О. Акцизне оподаткування імпорту як інструмент фіскальної політики: проблеми та напрями розвитку	514
Помулева В.М., Соболева А.Г. Фіскальна децентралізація в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку	517
Попович О.В., Віннічук А.М. Облік та звітність податку на прибуток у контексті вдосконалення фіскальної політики України	520
Поручинська І.Є. Контраверсійні інструменти управління трудовим потенціалом для економічної реконструкції повоєнної України.....	522
Пугачова М.В. Використання реєстрів для оцінювання резилієнтності якості життя населення	525
Пуліна Т.В., Кошелева С.М. Застосування OKR (objectives and key results) в інноваційному менеджменті.....	528
Радинський С.В., Радинська С.С., Юрик Ю.І. Різновиди та характеристика інструментів цифровізації бізнес-процесів	531
Рилов Д.Ю., Білоцерківський О.Б. Роль логістики в одержанні конкурентної переваги підприємства на ринку	534
Руснак В.М., Плинокос Д.Д., Філіппенков О.В. Експериментальні проєкти – інструмент забезпечення розвитку та стійкості України.....	536
Савчук С.В., Морис В.В. Візуалізація управлінської інформації як інструмент підтримки прийняття рішень.....	539
Сагайдак І.С., Ратушинська Н.М., Зюзін Р.Б. Технопарки як стратегічний інструмент розвитку національної та регіональної економіки України.....	541
Самоліук Н.М. Інституційні та репутаційні чинники стимулювання соціально відповідальної поведінки роботодавця	544
Свідло К.В., Кизим Д.О. Адаптація системи управління якістю національних ресторанних підприємств до міжнародних стандартів якості й безпечності	547

Седіков Д.В. Сталий розвиток аграрного сектору: інноваційні підходи до підвищення резильєнтності	550
Семен А.Д. Вплив діджиталізації на ринок праці	553
Семигуліна І.Б. Теоретичні аспекти формування безпечного стану в управлінні регіональним (територіальним) розвитком в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз	556
Сергієнко Т.І., Ніконова А.І. Формування мотивації як фактора забезпечення успіху суб'єкта господарювання.....	559
Сидорук І.С., Гусак І.І. Інтелектуалізація економіки як драйвер сталого розвитку національної економіки	562
Сіренко Ю.В. Методи управління людськими ресурсами	564
Скуйбіда О.Л. Управління техногенними ризиками та їх оцінювання на суб'єктах господарювання	567
Сментина Н.В. Стратегічні пріоритети відновлення та модернізації економіки України в умовах воєнних викликів.....	570
Смоляр Л.Г., Чикалова А.В., Ломонос Д.І. Інноваційні підходи до управління проєктами в умовах цифрової трансформації підприємств	573
Сова А.В. Соціоекономіка в парадигмі постіндустріального суспільства....	576
Sova Olena The impact of structural shifts in Ukraine on the resilience of the quality of life	579
Соколов А.В., Ковалик Л.В. Цифрові інструменти управління персоналом	582
Соколюк К.Ю., Дибенко Г.І. Державний маркетинг в умовах розбудови аграрних ринків	585
Сорока О.В. Вплив штучного інтелекту на трансформацію ролі людини у професійному середовищі	588
Станьковська І.М., Ружилю О.І., Станьковський Т.В. Розвиток та застосування процесного підходу в менеджменті	591
Суворова К.В., Лісніченко М.О. Митна служба як інструмент економічної інтеграції та співпраці з ЄС	594
Сухіна О.М., Бодюк А.В. Шляхи оптимізації управління людськими ресурсами в системі НАН України	596
Сухорукова А.Л., Дергач Я.О. Впровадження інноваційних HR-технологій як чинник модернізації управління людськими ресурсами	599
Сухорукова А.Л., Сич А.О. Цифровізація податкової системи України: виклики та перспективи в умовах глобалізації.....	602
Танцюра В.Л. Напрями використання європейського досвіду згуртування громад у повоєнній розбудові України	605
Тарасенко К.С., Чорна Т.М. Роль митної служби у протидії тіньовій економіці та контрабанді.....	608
Тарасюк М.В. Роботизація бізнес-процесів у казначейському обслуговуванні бюджетів: перспективи та ризики цифрової трансформації	611

Тардаскіна Т.М., Довгаль В.Д. Функціональні та інтеграційні переваги цифрових інструментів для організації проєктної діяльності	614
Татаренко А.Р., Сагайдак І.С. Ключові сектори економіки України: втрати, сучасний стан та перспективи	617
Тесленок І.М., Кузнецов В.Ю. Інтеграція цілей сталого розвитку у конкурентну стратегію підприємства	620
Тимкович О.І. Сталий розвиток як вектор відновлення людського капіталу у територіальних громадах	623
Третяк Н.М., Джемелінський С.П. Цифровізація переробки вторинної сировини	625
Феленчак Ю.Б. Соціально-економічний та культурний виміри розвитку туризму на прикордонних територіях	627
Ханенко М.Б. Інформаційні технології як інструмент забезпечення стійкості промислових підприємств України в умовах воєнного стану	630
Харченко О.Л. Актуальність та стратегічне значення сертифікації товарів оборонного призначення	633
Харченко Т.М., Малик В.С. Сучасні проблеми трудових ресурсів в аграрних підприємствах	635
Хірівський Р.П. Вплив капітальних видатків на інвестиційну спроможність територіальних громад Львівської області	638
Хлонь О.М. Особливості математичних досліджень комунікативних навичок управління ресурсами особистості в екстремальних умовах трансформації суспільства в Україні	641
Ходзицька В.В. Зростання значення кліматичних аспектів для обліку за МСФЗ	644
Цвілій С.М. Управління компанією туристичного бізнесу на основі концепції сучасного маркетингу	647
Чепела О.В., Киба Д.В. Імплементация стандартів НАТО у сфері оборонної продукції – внесок у сталий розвиток	650
Чернушкіна О.О., Антонюк Л.Г. Застосування онбордингу у стратегічному HR-інжинірингу	652
Чернушкіна О.О., Тернавська В.А. Вдосконалення управління територіальною громадою в умовах децентралізації	655
Чикалова А.В., Байло О.О., Кузнецова К.О. Стратегічні управлінські рішення для регіонального економічного зростання в умовах сталого розвитку	658
Чикалова А.В., Гончар Л.О. Управління соціальними ризиками при трансформації людських ресурсів	661
Чмут О.О., Мохненко А.С. Економіка сучасного підприємства в контексті сталого розвитку	664
Чугунов В.І. Фінансове забезпечення місцевого самоврядування	666

Чудасва І.Б., Костецький А.Ю. Інструменти стимулювання праці на підприємстві в умовах конкурентного середовища	669
Чукіна І.В. Система багаторівневого управління в умовах глобалізації та цифрової економіки	672
Чумак О.В. Інвестиційний потенціал економіки України для післявоєнної відбудови: тенденції, виклики, можливості	675
Швець П.А. Резилієнтність соціально-трудової сфери: сучасні виклики та напрями забезпечення	678
Шевкун Т.В. Трансформація інституційних засад пенсійної системи України як один із пріоритетів стабілізації національної економіки	680
Шевченко В.В. Лідерство і командна мотивація як чинники успішної agile-трансформації: емпіричний аналіз.....	683
Шелудько С.А. Фіскальні ризики як чинники фінансової безпеки України в умовах повномасштабного вторгнення	686
Широкобокова А.А. Формування цінової політики підприємства роздрібної торгівлі	689
Шитікова Л.В., Сіра О.В. Сучасні підходи та методології управління проектами.....	692
Шитікова Л.В., Головатенко С.С., Головатенко О.С. Сучасні підходи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України.....	694
Шишкін В.О. Прийняття управлінських рішень при проектуванні логістичних систем	696
Shkeda O.O., Khomenko A.V. Using the AARRR framework in marketing strategies of mobile applications	699
Shkeda O.O., Khomenko A.V. Integration of the JTBD framework into marketing process management of application development	702
Shkeda O.O., Khomenko A.V. AI-optimization of the loop framework for sustainable growth of mobile applications	705
Школьний О.О. Управління стратегічним розвитком підприємств агропродовольчої сфери	708
Шубала І.В., Залевський П.М. Економічні механізми стимулювання сталого розвитку західного регіону України	710
Шубала І.В., П'явка О.П. Забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) малих підприємств в умовах війни	712
Шубалий О.М. Перспективні напрями «зеленої», цифрової, інтелектуальної трансформації економіки регіонів польсько-українського прикордоння	714
Шубалий О.М., Гордійчук Ю.Р. Пріоритети розвитку соціальної і солідарної економіки в умовах війни.....	717
Шубалий О.М., Хомицький В.М. Напрями розвитку циркулярної економіки у Волинській області.....	719

Шушпанов Д.Г., Дмитришин Н.А. Гендерні особливості соціально-економічної інтеграції внутрішньо переміщених осіб.....	721
Щебликіна І.О., Бурмака С.С. Організація системи фінансового контролінгу на підприємстві.....	724
Юрик Н.Є., Дикий Ю.О. Ризики реалізації інноваційної стратегії підприємства.....	726
Юрчук Н.П. Механізми інтеграції принципів сталого розвитку у планування ІТ-проектів.....	729
Якимук П.В. Специфіка функціонування санаторно-курортних та оздоровчих закладів у системі соціально-економічного розвитку.....	732
Ярошенко І.В. Теоретичні і практичні аспекти формування політики управління просторовим регіональним розвитком в умовах загроз.....	735
Ясінська Ю.А. Використання криптовалюти як платіжного інструменту в діяльності українських підприємств.....	738
Яцкевич І.В. Трансформація корпоративної культури в умовах цифровізації та віддаленої роботи.....	740

UDC 374.7:37.018.43:004

Čiutienė R.¹, Kholiavko N.², Karpenko A.³

¹ prof. Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania

² prof. Chernihiv Polytechnic National University, Ukraine

³ prof. National University “Zaporizhzhia Polytechnic”, Ukraine

BLENDED LEARNING: A PRAGMATIC APPROACH TO SMART TECHNOLOGY USER TRAINING

The rapid establishment of the information society is fundamentally reshaping the interaction between regional infrastructure and its inhabitants. Across the globe, the implementation of "smart region" and "smart city" technologies has become highly relevant, driven by the need to enhance service quality, optimize resource consumption, and foster better societal communication. The essence of the smart concept lies in the effective integration of physical, digital, and human systems – utilizing Information and Communication Technologies (ICT), the Internet of Things (IoT), and Big Data – to make traditional services more efficient, sustainable, and inclusive for citizens. However, this transformative shift brings a critical and often overlooked challenge: the successful adoption and maximization of benefits from these complex, rapidly evolving digital systems depend directly on the knowledge and competence of the end-user.

The sophisticated nature of technologies like RFID, Smart Grid, smart light systems, and digital retail solutions (Smart Retail/Future Supply Chain) means that they can be overly complex for the average resident. Full mastery of their operational characteristics is hindered by their sheer variety, continuous rapid updates, and the user's limited time resources. When citizens encounter difficulty or incomprehension, they can enter a "fear zone," leading to underutilization of smart infrastructure, negative perceptions of innovation, and resistance to further digitalization efforts. A massive negative impulse from the public can significantly slow or even halt the introduction of new, energy-efficient, and sophisticated urban management systems.

Therefore, the education for consumers – a specialized type of educational service – is an indispensable, obligatory element of smart city management. This system is specifically designed to transition users from the "fear zone" to a "learning zone" and ultimately into a "comfort zone," where they can confidently and rationally consume and benefit from high-tech goods and automated control systems. The goal of this User Education System is not merely to satisfy curiosity but to ensure that the public gains the minimum necessary knowledge to understand the product's essence, appreciate its advantages, and engage in responsible and rational resource consumption. This full and informed use of technology provides users with maximum utility and encourages further interest, which in turn benefits manufacturers and system implementers.

The proposed concept for this education is rooted in informal and non-formal education, emphasizing principles of learning based on current needs, connection with real life, and flexible, short-term programs. Such educational modules must be highly responsive to user requirements, geographically and temporally unconstrained, and utilize innovative teaching methods, contrasting with the slower, more rigid structure of formal education.

The establishment of an effective User Education System requires a robust organizational and collaborative structure, which is best provided by the Quadruple Helix (QH) Model. This framework, which integrates Academia, Business (Industry), Government, and Civil Society (The Public), provides the necessary platform for harmonizing the interests of all stakeholders involved in smart city development and operation. Academia (Universities and Research Institutes) – Serves as the primary curriculum developer and intermediary in the User Education System. Leveraging their expertise in knowledge transfer and educational design, universities can develop and deploy the necessary short-term training modules for smart product users. Business (Industry) – Acts as the initiator and content partner. Facing the problem of underutilized products and customer resistance due to lack of knowledge, businesses are directly invested in the widespread success of user training. By cooperating with Academia, they provide the real-world context, product specifications, and direct feedback, ensuring the training modules are relevant and practical. Government (Public and Local Authorities) – Serves as the regulator, coordinator, and systemic beneficiary. Government bodies, including digital transformation ministries and local authorities, are responsible for developing the necessary innovation and information infrastructure. Their role is crucial in promoting the education system as an obligatory subsystem of smart city management. Society (Consumers and Civil Society) – Represents the primary customer, feedback mechanism, and ultimate driver of demand. The successful adoption of the User Education System empowers consumers, fulfilling the bottom-up interaction principle of the QH model [1].

The high flexibility, rapid adaptation, and focus on maximizing synergistic effects inherent in the QH model make it the ideal conceptual framework to ensure the User Education System is harmoniously implemented and delivers sustainable benefits across all sectors.

To effectively train the primary target audience of the User Education System – employed adults who are solvent but have limited time resources – the traditional classroom model is insufficient. The most suitable and efficient educational approach is Blended Learning (BL). BL is defined as the thoughtful combination of traditional face-to-face instruction with distributed learning systems [2].

The adoption of BL for smart city user education offers compelling benefits:

- Flexibility and Efficiency. Users can access self-paced web-based courses and learning materials at their own convenience, optimizing their time. This allows large groups to be trained simultaneously, ensuring cost-effectiveness;
- Enhanced Engagement. Face-to-face meetings can be strategically utilized for creative and collaborative activities, social interaction, and building the necessary trust and connection between users and instructors;
- Tailored Content. BL integrates multiple technologies and tools, allowing for the delivery of constantly updated, interactive, and tailored content relevant to the latest smart systems;
- Skill Development. The model inherently promotes the development of essential digital skills, self-motivation, and self-responsibility necessary for navigating a digitized world [2].

However, the success of BL is contingent upon addressing challenges such as ensuring a user-friendly learning environment and technology, maintaining high-quality and constantly updated learning content, and fostering social interaction to prevent learner isolation. The effective design of BL programs requires a focus on strong interactions (learner-to-learner and learner-to-teacher), high-quality technology that is simple to use, dedicated face-to-face support to build social connections, and robust Learning Management System (LMS) tools for easy access to resources.

In conclusion, the User Education System, structurally supported by the Quadruple Helix Model and methodologically delivered through Blended Learning, is not an optional accessory but a foundational prerequisite for the sustainable and successful development of smart cities and regions. It addresses the critical human factor, ensuring that complex technologies are embraced, utilized to their maximum potential, and ultimately contribute to a more comfortable, efficient, and sustainable society.

REFERENCES

1. Čiutienė R., Karpenko A., Kholiavko N., Plynkos D. Management of Innovative Business Development in the Zaporizhzhia Cluster EAM 4.0. Proceedings of the 5th International Scientific Congress Society of Ambient Intelligence (ISC SAI 2022). 2022, p. 177-186. URL : <https://doi.org/10.5220/0011346500003350>
2. Čiutiene, R., Kholiavko, N., Karpenko, A., Plynkos, D. Conceptual Framework for Implementing a User Education System Based on Blended Learning in Smart Cities. 2023 IEEE European Technology and Engineering Management Summit, E-TEMS 2023 – Conference Proceedings, 2023, Pp. 172–177. URL : <https://doi.org/10.1109/E-TEMS57541.2023.10424610>

UDC 331.556.4:331.2

Ismayilov V.I.¹, Ismayilov K.V.²

¹ prof. Azerbaijan Academy of Labor and Social Relations, Baku, Azerbaijan

² teacher Azerbaijan Academy of Labor and Social Relations, Baku, Azerbaijan

THE IMPACT OF INTERNATIONAL IMMIGRANTS ON LABOR COSTS

The policy of non-interference of the state in the market economy is noted in the studies of the classics. In particular, Keynes notes that the market economy naturally returns to a state of full employment of resources after temporary shocks. But Keynes' opinion was predicted when the unemployment rate in the world was about 25%. The main causes of the economic crisis were considered to be the unfair distribution of income. The availability of labor migration channels helps to solve some problems, including labor shortages, strengthening general control over the migration process and managing illegal flows [4, p. 2-3].

The record level of immigration in some countries of the world is affecting their migration system. Despite the successes achieved, closer and more comprehensive international cooperation with the countries of the world is needed to prevent illegal migration. The proposed additional routes for such migration are another tool that has not yet been developed in some countries. In our opinion, this migration route can be beneficial in improving the exchange in international experience [4, p. 4].

IOM statistics (2024) show that between 2018 and 2023, the number of migrants arriving in OECD countries reached its highest level. Based on a comparative analysis, it can be noted that the number of migrants for permanent residence in the countries used in 2018-2019 amounted to 5.1-5.2 million people. And in 2020-2021. its level decreased by 3.8-4.8 million people. But compared to 2021, the number of migrants increased by 25% in 2022, and in 2023 it amounted to 35.4%. In 2022 and 2023, this figure was a record (6.0 and 6.5 million people). The reason for the increase in migrants in these countries, among other factors, may be justified by the military conflicts between Russia and Ukraine, Israel and Palestine, etc. The number of migrants in the host countries can be roughly divided into groups by departure categories: family, labor, free-traveling and humanitarian. Let's analyze the years 2017-2023 by the number in these groups, the host OECD countries by departure category. Data analysis showed that compared to 2017, there was an increase in two indicators in 2023 (for family -31.6%, and for work goals - 1.44 times). And according to two indicators, the number of migrants decreased by purpose (for free movement -20%, and for humanitarian -14.3%) [6, pp.11-12]. The number of migrants from different countries seeking asylum in OECD countries in 2009-2023 was not stable, i.e. In some years, their number has been increasing and decreasing]. Since the number of applicants for permanent residence in the host countries increased 5.0 times in 2023 compared to 2009, 6.1

times in European countries and 4.2 times in OECD countries [6, p.13]. A comparative analysis of the OECD countries' labor market (in 2013-2023) has shown that the number of migrant participants is growing. Compared to 2013, this indicator increased by 7% in 2023 and amounted to 72% [6, pp.50-65]. So, an analysis of the statistics of the OECD countries on international migration proves that their position in the labor market has improved over the period 2013-2023.

An analysis of data from some countries of the world on unemployment shows that the share of this indicator in the United States for 2020-2023 decreased by 2.7% in 2021 and by 4.6% in 2022 compared to 2020 (8.1%), amounting to 5.4% and 3.5%. The decrease in the unemployment rate in the country may be due to the expansion of infectious diseases in those years in world countries. And the 0.6% increase in the unemployment rate in 2023 compared to 2022 can be explained by the fact that the unemployment rate was achieved as a result of the work carried out by the state. Note that in 2023, despite the relative increase in unemployment, it will take some time to reach its level by the pre-pandemic year. The US industrial Employment database shows that shifts are expected in this area. According to forecasts by labor market experts, total employment will grow by 4.3 percent and add 6.7 million jobs between 2023 and 2033, increasing from 167.8 million to 174.6 million people. It is expected that about half of the projected job growth will be in the field of healthcare and social assistance, as well as professional, scientific and technical services, which will increase demand for related medical services, computer and mathematical specialties. Retail is to lose jobs. The U.S. Bureau of Labor Statistics (BLS) predicts that the total number of employees will grow from 150.4 million in 2013 to 167.4 million in 2023, that is, by 11.3%. The wage level is projected to rise by 4.2 percent [5].

In the study, we looked at, if possible, the level of employment of migrants in the labor market in various countries. Based on the above analysis, we proposed ways to solve the existing problem, which allows us to identify the current situation in this area. To do this, we will analyze and evaluate the current situation on the migrant labor market in some developed OECD countries in 2023. An analysis of the data in the selected countries of the world has shown us that Spain, Sweden, Greece, Finland and France occupy the leading places (1-5 places) In terms of unemployment, Iceland, Korea and the United Kingdom took the top three places. Iceland (84.2%), New Zealand (82.3%), the Czech Republic (79.5%), Slovakia (78.5%) and Hungary (78.1%) ranked 1-5 in terms of employment. And according to this indicator, developed countries such as France (62.4%), Belgium (61.4%), Mexico (51.8%) were in the last three places. According to the difference in figures over the past two years, Greece (-4.1%), Costa Rica (-4.0%), Spain (-1.8%), Slovenia (-1.5%) and Poland (-1.4%) were at the lowest level of unemployment. And in terms of the difference in indicators over the past two years, Slovenia (2.8%), Sweden (2.4%), Latvia (2.1%), Switzerland (1.7%) and

Greece (1.6%) are in the top ranks. The analysis showed that the unemployment rate in OECD countries is on average 2.2% lower than in 27 EU countries.

In all these countries the percentage of migrant workers is higher than in the local population. This proves that it is impossible to draw a general conclusion about how the integration of migrants affects the standard of living of the host country's population. One of the important aspects of immigration is considered to be the change in the ethnic balance of the population. It can be noted that the role of immigration in the labor market is becoming more controversial. Experts in this field note that the dynamics of leadership development in any country is decided by highly qualified specialists. And these specialists are able to express new ideas and can create innovative productions [3, pp.113-1128].

Labor migration, this most important aspect of the global economy, is very attractive to analysts because it offers beautiful and convincing examples. A number of States demonstrate a balanced approach here, which is more effective the further away from the political situation. On the contrary, impulsive migration decisions, history says, deprive society and the economy of stability and poison international relations. Today, 14.5% (about 700 million) of the world's adult population would like to move to another country, mainly to a more developed one. In countries with low living standards (for example, African countries) this figure is about 31%. The economic consequences of such a move are impressive.

International labor migration confirms the fact that countries depend on each other. Because the negative economic and political changes taking place in the country only negatively affect the flow of international migration. International migration depends on the degree of development of multinational corporations, which together create the prerequisites for the free movement of labor from one country to another [1, pp.157-161]. The frequency of labor movement depends on the following factors: the increasing role of global economic development in general and, as a result, the dependence of countries on each other; the development of start-ups, the emergence of a new type of production and professions serving it; strengthening the role of multinational companies. corporations, which leads to the pooling of labor and capital in order to make a profit; the cyclical nature of international production, therefore, at the stage of production growth, the number of foreign labor attracted may increase, and, conversely, with a reduction in production, the demand for labor decreases; integration processes between countries increase international migration flows, as this contributes to the expansion of choice; free access to Internet technologies increases public awareness of new technologies, jobs in regions [2, pp.46-52].

Summarizing the opinions of researchers in this area, we can note: International labor migration provides an opportunity for countries to depend on each other; this type of migration depends on a number of factors, including scientific and technological progress, free movement of labor between countries,

etc.; this process is influenced by the degree of development of multinational corporations aimed at creating prerequisites; International labor migration is the main source of modern processes in the global economy; calculations show that if everyone who wants to work far from their country, for example, a migrant, realized their desire, then the world as a whole would become much richer; Migrant workers discriminate against migrant workers in low-skilled and low-paid jobs on the basis of higher qualifications; a decrease in the number of immigrants and a decrease in the growth rate of local populations cannot meet the demand on the labor market in their host country. Immigrants make a significant contribution to the country's economy. They are the main resource among the workforce of the country where they choose to live forever (or for a long time). They form the main segment of the labor market with higher unemployment, low wages, unstable employment and jobs that do not match their skills. These factors prevent immigrants from making the most effective use of their potential. These factors include insufficient knowledge of the English language, discrimination, and the discrepancy between the level of qualifications and education of migrants and the needs of the labor market. Among the negative effects of migration, we can mention the heavy burden on infrastructure, the health and social security system, and environmental pollution. It should also be noted that highly qualified specialists and entrepreneurs from among migrants make a great contribution to the innovative development of the country. Attracting immigrants with a high level of education and specialization will help the country save money on their education. One of the important aspects of immigration is the changing balance of the (ethnic) population. The main mechanisms of assimilation of immigrants are the labor market, education, investment, protection of human rights, etc.

REFERENCES

1. Maglinova T.G. The current situation of international labor migration. *Journal of Economics and Business*. 2020. No.38 (3), pp.157-161.
2. Pustoschinskaya O.S. The extraordinary development of the labor market in the United States in 2020-2023. *Modern world economy*. 2023. Vol. 1. No. 3(3), pp. 46-74.
3. Nikolskaya G. Protectionism of Donald Trump and the global labor market. *Society and Economics*. 2018. No.7. pp. 113-128.
4. International Migration Outlook. 48th edition. OECD. Corrigenda to OECD publications may be found at. 2024. 384 p.
5. Making migration work for all. 2024. URL: <https://www.iom.int/who-we-are>
6. World migration report 2024. International Organization for Migration 17 route des Morillons P.O. Box 17 1211. Geneva 19. Switzerland. 386 P.

UDC 330.15:504.06

Korohodova O.¹

¹visiting prof. Research Institute of the University of Bucharest ICUB-UB, Bucharest, Romania

APPLYING THE BEHAVIOR CHANGE WHEEL AND COM-B MODEL TO OPTIMIZE ECONOMIC BEHAVIOR FOR SDG 12

Sustainable Development Goal 12 (SDG 12), Responsible Consumption and Production, aims to decouple economic growth from environmental degradation through more efficient use of resources and changes in consumer and producer behavior. Despite global commitments, traditional economic instruments used to influence household consumption behavior in high-income economies have shown limited long-term effectiveness in shifting everyday practices toward sustainability.

In a number of studies, the effectiveness of tax measures in reducing consumption is limited in conditions of weak control and low elasticity of demand; therefore, we consider behavioral instruments as a complement. We treat behavioral interventions as complementary to economic instruments, effective especially where institutional capacity exists to monitor and sustain behavioral gains.

Behavioral approaches, particularly the Behavior Change Wheel (BCW) and its core COM-B model, offer a complementary framework for understanding and influencing economic behavior. Economic behavior, as noted by Bîlbîie et al., reflects the interplay of rational and psychological drivers that shape individual decisions, making behavioral models crucial for designing sustainability-oriented policies [1].

Behavioral economics provides a strong theoretical foundation for these approaches. Notably, Thaler & Sunstein demonstrated how subtle modifications in choice architecture, so-called nudges, can systematically influence decisions without restricting individual freedom [2]. This concept underlines the possibility of designing policies that enhance socially and environmentally responsible behavior while preserving autonomy of choice.

Despite its potential, the systematic application of BCW and COM-B frameworks to both consumer and producer economic behavior under SDG 12 remains relatively underexplored. Exploring the COM-B model across the supply chain may provide useful insights for supporting SDG 12. While the BCW and COM-B frameworks are established in public health, their systematic application to the dual domains of consumer and producer economic behavior under SDG 12 is underdeveloped. Existing studies often focus on either consumption or production, or apply general behavioral insights without a structured diagnostic framework like COM-B. In light of the above, exploring the application of the COM-B model to

analyze economic behaviors across the supply chain appears particularly relevant for understanding pathways to support SDG 12.

The Behavior Change Wheel (Michie et al., 2011) conceptualizes behavior as the outcome of interactions between individual capability, social and physical opportunity, and motivation, summarized in the COM-B system (Capability, Opportunity, Motivation → Behavior) [3]. While initially designed for public health, the BCW has often been used by researchers for this purpose, and its flexibility allows it to be adapted to sustainable production and consumption contexts, enabling policymakers to design more targeted and effective interventions.

In production contexts, the COM-B model can be used to identify motivational barriers among firms to adopt cleaner technologies or circular business models. By addressing both consumer and producer behavior, this approach ensures that interventions under SDG 12 cover the full supply chain.

In economic contexts, behavior often deviates from rational-choice assumptions due to cognitive biases, habit formation, and social norms. The COM-B framework helps identify where interventions can shift such biases toward sustainable patterns, for example, promoting reusability, reducing overconsumption, or supporting local circular initiatives.

Preliminary evidence suggests that behavioral change models can be effective in modifying consumption patterns. Ran et al. found that informational and emotional cues significantly increased the purchase of eco-labeled products [4], while Nguyễn-Trung et al. integrated COM-B with system-dynamics models to explain cross-sector behavioral shifts in sustainable economies [5].

When viewed through the lens of Thaler and Sunstein's nudge theory, economic behavior optimization can be understood as a process of refining choice architecture to support sustainable decisions. Integrating this behavioral perspective with the COM-B and BCW frameworks allows for a more systemic understanding of how internal and external factors shape responsible consumption and production.

Applying the Behavior Change Wheel and COM-B model in the domain of economic behavior allows policymakers to identify precise intervention points and optimize resource allocation for sustainability outcomes. The primary advantage of the COM-B framework over traditional economic models is its diagnostic precision. Instead of assuming rational utility maximization, it allows policymakers to identify specific, actionable barriers.

For instance, low recycling rates may not necessarily result from insufficient financial incentives (motivation) but could instead reflect lack of knowledge or clear instructions (psychological capability) or limited access to appropriate infrastructure (physical opportunity). This level of detail allows for the

development of more targeted and efficient interventions compared with broad, generalized measures such as subsidies or taxes.

Integrating behavioral frameworks into SDG 12 initiatives may help translate awareness into concrete actions, fostering more widespread responsible consumption and production. Building on this perspective, our future research will develop measurable indicators to assess the effectiveness of behavioral interventions and examine cross-cultural variations in motivational drivers within sustainable economic contexts.

REFERENCES

1. Bîlbîie, A., Druica, E., Dumitrescu, R., Aducovschi, D., Sakizlian, M., & Sakizlian, R. (2021). Determinants of fast-food consumption in Romania: An application of the theory of planned behavior. *Foods*, 10(8), 1877. doi:10.3390/foods10081877
2. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2021). *Nudge: The final edition*. Penguin Publishing Group. <https://books.google.ro/books?id=Lus2EAAAQBAJ>
3. Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6, 42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>
4. Ran, Y., et al. (2022). Information as an enabler of sustainable food choices: A behavioural approach to understanding consumer decision-making Sustainable Production and Consumption, 31 (2022), 645-656. doi:10.1016/j.spc.2022.03.026
5. Nguyen-Trung, K., Saeri, A.K., Zhao, K. et al. SeCOM-B: an integrated model for understanding human behaviour change in wicked socio-ecological problems. *Socio Ecol Pract Res* (2025). doi:10.1007/s42532-025-00227-y

UDC 659.1:004.8

Ruprich M.¹, Trokhymets O.², Sobczyk-Kolbuch A.³

¹ prof. MBA Katowice Business University, Katowice, Poland

² prof. Katowice Business University, Katowice, Poland,

The V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

³ prof. Katowice Business University, Katowice, Poland

INTEGRATION OF NEUROMARKETING AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR THE DEVELOPMENT OF E-BUSINESS STRATEGIES

The dynamic development of digital technologies and the ongoing socio-economic transformation necessitate the search for new tools to support decision-making processes in organizations operating in a digital environment. One of the key challenges of e-business today is not only capturing consumer attention but also gaining a deep understanding of the mechanisms that determine their purchasing decisions. In this context, neuromarketing and artificial intelligence (AI) are gaining increasing importance, and their integration makes it possible to create more effective and personalized management strategies in the digital economy [1; 2].

Neuromarketing, which combines knowledge from neuroscience, cognitive psychology, and marketing, enables the analysis of consumers' unconscious reactions to marketing stimuli, significantly expanding traditional market research methods [3]. Neurobiological data such as brain activity, emotional responses, and eye-tracking provide insight into decision-making processes that are often inaccessible through classical declarative methods. Artificial intelligence, in turn, allows the processing of vast behavioral datasets, identifying behavioral patterns, and predicting future consumer decisions with high precision [4; 5].

The integration of neuromarketing and AI creates a new quality in designing e-business strategies. Combining neurobehavioral data with advanced machine learning algorithms enables the creation of dynamic customer segmentation models, the automation of content personalization processes, and the optimization of marketing communication in real time [1, 4]. As a result, companies can not only increase the effectiveness of their activities but also build long-term relationships with customers in a digital environment characterized by growing competitiveness and rapidly changing consumer preferences [2;5].

From a theoretical perspective, the integration of neuromarketing and artificial intelligence can be viewed as part of a broader trend toward the intellectualization of economic processes, in which business decisions increasingly rely on data, knowledge, and advanced analytics. Contemporary management models are shifting away from intuition-based decision-making toward approaches grounded in the in-depth analysis of neurobehavioral data, enabling a deeper

understanding of consumer motivations and their responses to marketing stimuli [1]. The integration of these elements supports the development of next-generation decision-making systems, in which data collected through neuromarketing methods are processed and interpreted by AI algorithms, providing managers with deeper and often non-obvious insights into market dynamics [5].

This model aligns with the concept of Society 5.0, in which digital technologies, artificial intelligence, and knowledge of human behavior jointly form the foundation for sustainable development, intelligent management, and innovation. Such an economy is built upon the synergy between humans and technology, where neurophysiological and behavioral data are used not only for marketing purposes but also to optimize product design, manage customer relationships, and build long-term business value [1; 5].

Findings from recent research confirm that integrating neuromarketing and AI fosters the development of more flexible, adaptive, and proactive management models that are better suited to the dynamics of the digital environment [2, 4]. Combining the analysis of emotions, attention, and decision-making processes with machine learning capabilities enables the creation of strategies that not only address current consumer needs but also anticipate future market trends. As a result, organizations can adapt more rapidly to changing preferences, allocate resources more efficiently, and increase the effectiveness of marketing and sales activities.

Further research in this field may contribute to the development of new analytical methods and decision-support tools that integrate neurophysiological and behavioral data in a more automated and scalable manner. Such advances may serve as the foundation for developing sustainable and responsible e-business strategies in the next stages of the digital economy's evolution.

In addition to its strategic and analytical implications, the integration of neuromarketing and artificial intelligence also transforms the very nature of consumer interaction within digital ecosystems. Intelligent platforms equipped with emotion-recognition technologies and real-time behavioral analytics can adjust not only the content but also the tone and timing of communication, creating a more immersive and empathetic user experience. This human-centric approach, powered by data-driven insights, promotes higher engagement levels and enhances brand loyalty [2, 4].

Moreover, the practical application of neuromarketing-AI integration extends beyond marketing and sales to encompass broader business functions such as innovation management, product development, and customer service optimization. AI-driven interpretation of neurophysiological data allows organizations to evaluate user experience and product usability more precisely [1; 3].

As companies increasingly adopt hybrid analytical models that combine biological and computational intelligence, the boundaries between technological innovation and behavioral science become blurred. This interdisciplinary synergy may lead to the emergence of new business paradigms, where value creation is driven not only by technological capability but also by a deep, scientifically grounded understanding of human behavior [1; 5].

Ultimately, the ongoing integration of neuromarketing and artificial intelligence represents a transformative step toward intelligent, adaptive, and ethically grounded e-business ecosystems. In doing so, businesses can ensure that the technological progress underpinning the digital economy serves not only profit maximization but also the broader goals of human-centered innovation and sustainable development.

REFERENCES

1. Alsharif, A.H., Wang, J., Isa, S.M. *et al.* The synergy of neuromarketing and artificial intelligence: A comprehensive literature review in the last decade. *Futur Bus J* 11, 170 (2025). <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00591-x>
2. Marques dos Santos JP and Marques dos Santos JD (2024) Explainable artificial intelligence (xAI) in neuromarketing/ consumer neuroscience: an fMRI study on brand perception. *Front. Hum. Neurosci.* 18:1305164. doi: 10.3389/fnhum.2024.1305164
3. Ghazvini, S. N., Nazari, E., Salleh, N. Z. M., & Baharun, R. (2024). The Role and Application of Artificial Intelligence in Neuromarketing Research Based on Electroencephalography. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(12), 1556–1567.
4. Riandhi, A. N., Arviansyah, M. R., & Sondari, M. C. (2025). AI and consumer behavior: Trends, technologies, and future directions from a scopus-based systematic review. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2544984>
5. Bansal, Shubhi & Gupta, Monika. (2022). Towards Using Artificial Intelligence in Neuromarketing. 10.4018/978-1-6684-5897-6.ch002.

UDC 37.014.5:330.59

Makhmudova S.¹

¹ teacher Azerbaijan Academy of Labor and Social Relations, Baku, Azerbaijan

THE ROLE OF EDUCATION IN IMPROVING THE STANDARD OF LIVING IN THE COUNTRY

The concept of standard of living is used to assess human welfare, while the term average standard of living applies to the population of a country or region. In a broad sense, the standard of living is the totality of socio-economic conditions of real life activity directed toward meeting the material and spiritual welfare needs of the population. The concept of the standard of living was first developed by the German philosopher, politician, sociologist, economist, and writer, Karl Heinrich Marx (5 May 1818 – 14 March 1883), the founder of Marxist theory. In his theoretical framework, Marx stated that the standard of living cannot be measured solely by meeting the essential needs of consumption. At the same time, the standard of living is an economic category that includes several other factors, such as the educational level of the population and cultural behaviour, public health and demographic conditions, the volume and structure of working and leisure time, as well as working and labour conditions.

The standard of living is a broader concept not only characterized by the volume of real income per capita but also by the degree to which people are provided with material and spiritual goods. In general, the process of meeting consumer needs holds a central place in the concept of the standard of living. Welfare is a criterion of progress. In a socially oriented market economy, this criterion holds significant importance. The income and social security of the population, the consumption of material goods and services, living conditions, and leisure time constitute the most essential components of the standard of living. At the same time, the standard of living is a macroeconomic factor affecting the distribution and redistribution of gross domestic product and economic growth [1].

In the 1970s, the main indicator of the standard of living was considered to be the volume and growth rate of gross domestic product. However, later, in order to compare the standard of living on an international scale, a new indicator began to be used by the United Nations starting in 1990. This indicator is the Human Development Index (HDI).

According to the concept of the Human Development Index, although income is a crucial condition in human life, it is not the only significant goal [2].

In essence, human development is a development paradigm that can be applied equally in highly developed countries, developing countries, and countries that have just embarked on the path of development. Of course, different countries, communities, and individuals may assign different value to particular methods and principles of this concept.

The conceptual content of human development is reflected through three key elements: freedom of opportunity; justice; procedural freedom. The conceptual essence of human development is grounded upon three fundamental dimensions: substantive freedoms that define individuals' real capabilities and opportunities; process freedoms that determine people's ability to participate in decision-making concerning matters of vital importance to their lives; and the establishment of justice, which ensures the protection of social equity and human rights. These dimensions are simultaneously conditioned by the existence of a favourable ecological and social environment.

The 2025 Human Development Report of the United Nations Development Programme (UNDP), covering 189 countries, is based on a system of indicators including life expectancy at birth, expected and average years of schooling, gross domestic product per capita, social protection, healthcare provision, cultural development, gender equality, crime levels, environmental sustainability, and the participation of the population in decision-making processes [3].

According to the UNDP's 2025 assessment, the Islamic Republic of Iran ranks 78th globally. Among regional countries, Türkiye ranks 48th, the United Arab Emirates 17th, Bahrain 34th, Saudi Arabia 39th, while Yemen occupies the 186th position. European countries such as Switzerland, Norway and Iceland hold the top three positions in the ranking.

The Republic of Azerbaijan ranks 81st among 189 countries. The dynamics of Azerbaijan's Human Development Index over recent years are presented in the table below.

According to the 2025 Human Development Index (HDI) Report of the United Nations, countries are classified into four groups based on their HDI scores [3]: very high human development – above 0.900; high human development – 0.800–0.899; medium human development – 0.500–0.799; low human development – below 0.500. Azerbaijan is categorized within the group of countries with medium human development.

Education is one of the most critical components of human development. The right to education is recognized as a fundamental human right in the Universal Declaration of Human Rights, the European Convention on Human Rights and Fundamental Freedoms, and the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights. Education not only contributes to the formation of human capital but also expands individuals' opportunities to acquire knowledge and skills.

Azerbaijan's position among regional countries is as follows: Turkey – 0.853 (51st place); Georgia – 0.844 (57th place); Kazakhstan – 0.837 (60th place); Russia – 0.832 (64th place); Belarus – 0.824 (65th place); Armenia – 0.811 (69th place); Iran – 0.799 (75th place); Azerbaijan – 0.789 (81st place); Moldova – 0.785 (86th place); Ukraine – 0.779 (87th place); Turkmenistan – 0.764 (95th place); Uzbekistan – 0.740 (107th place).

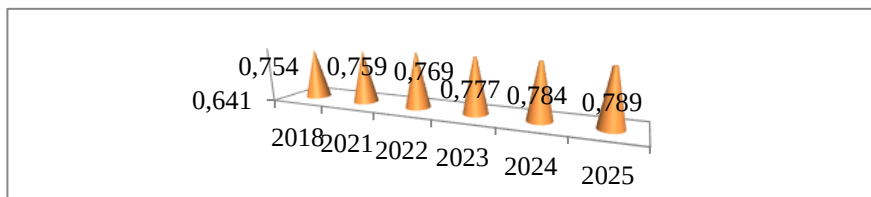


Fig. 1. Growth indicators in Azerbaijan's human development

The countries with the highest HDI scores are Iceland (0.972), Norway (0.970), Switzerland (0.970), Denmark (0.962), Germany (0.959), and Sweden (0.959). In contrast, countries with the lowest HDI scores include South Sudan (0.388, 193rd), Somalia (0.404, 192nd), the Central African Republic (0.414, 191st), Chad (0.416, 190th), and Niger and Mali (0.419, 189th and 188th respectively) [7].

In terms of education, Azerbaijan's HDI indicator is 12.4. Although this figure is not currently very high, significant progress has been made in the development of education since the country regained independence. The Constitution of the Republic of Azerbaijan, adopted on 12 November 1995, enshrines education rights in several legal provisions [4].

Education in the Republic of Azerbaijan is guided by international conventions on human rights, as well as other international treaties to which the country is a party. The national education system has been developed with an emphasis on both national-moral and universal values, integrating into the global education system. As a European country, Azerbaijan has prioritized aligning its education system with Western standards, particularly through participation in the Bologna Process, to ensure compatibility with European higher education frameworks. Azerbaijan began its initial steps toward joining the Bologna Process in 2004. On 19 May 2005, at a conference held in Bergen, Norway, Azerbaijan was formally recognized as a full participant of the Bologna Process. The country's primary aim in joining the Process is to integrate into the European Higher Education Area, adopt a credit transfer system, and establish modern accreditation and certification mechanisms. Following this development, the necessity arose to adopt a new format of the Law on Education, which was enacted in 2009 [5].

In the 21st century, the economy and society have become key determinants of human development. Investment in human capital is essential for achieving high growth rates in the global economy, which is a prerequisite in a highly competitive international environment.

In Azerbaijan, a notable initiative in directing resources toward human capital development was the "State Program on Education of Azerbaijani Youth Abroad (2007-2015)", which facilitated international education opportunities for

young people. During this period, state funding for education increased significantly, and educational institutions were equipped with modern information and communication technologies and contemporary infrastructure to meet current educational requirements. Annual state budget allocations for education have grown, further advancing the sector.

Comprehensive reforms undertaken in Azerbaijan have positively impacted the education system, leading to the adoption of key strategies and programs for its development. Consequently, in recent years, state budget allocations for education have increased substantially. According to the 2025 draft budget, 4.95 billion AZN is allocated to the “Education” sector, representing 12% of the total budget—a 396 million AZN increase, equivalent to an 8.7% growth compared to the previous year. Within the “Education” allocation, the Ministry of Science and Education is projected to receive 4.32 billion AZN, reflecting a 4.8% increase (197 million AZN) over the previous year. The “Science” subsection of the budget has been allocated 244.4 million AZN, which is 8.3 million AZN (3.5%) higher than in the previous year. Of this, 81.1 million AZN is designated for research institutions under the Ministry of Science and Education, of which 65.3 million AZN (80%) is allocated for salaries [6].

State funding for education continues to increase annually to modernize the system and enhance quality. Expenditure in education is grouped by sources of financing as follows: state funding sources; non-state funding sources; international funding sources. It is widely recognized that a value-based education system is essential not only for advancing national economies but also for enhancing the welfare of the population. While in Azerbaijan education is often viewed as the sole responsibility of the Ministry of Education, leading countries such as Japan, the United States, and other advanced nations employ public-private partnerships within their education systems. Such partnerships are crucial for effective educational governance.

REFERENCES

1. M.X. Meybullayev. Economic Theory. Azerbaijan State University of Economics. Textbook. 2001.
2. Ə.Q. Əlirzayev. Economics and Management of the Social Environment. Baku, 2010.
3. United Nations Development Programme (UNDP). Human Development Report 2025.
4. Constitution of the Republic of Azerbaijan.
5. Law of the Republic of Azerbaijan “On Education” (2009).
6. Official website of the Ministry of Education of the Republic of Azerbaijan: edu.gov.az
7. <https://www.worldbank.org/>

UDC 659.1:316.346

Sobczyk-Kolbuch A.¹, Ruprich M.², Trokhymets O.³

¹prof. Katowice Business University, Katowice, Poland

²prof. MBA Katowice Business University, Katowice, Poland,

³prof. Katowice Business University, Katowice, Poland,

The V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

THE EVOLUTION OF MARKETING STRATEGIES TOWARD INCLUSIVITY: CHALLENGES AND PERSPECTIVES

Dynamic social, technological, and cultural changes are making inclusive marketing one of the key directions in the development of contemporary market strategies. In the context of the digital economy, companies are compelled not only to build competitive advantage through technological innovation but also to address the diverse needs, values, and expectations of society. The primary goal of this article is to examine the evolution of marketing strategies in the context of growing societal demands for inclusivity and diversity. The study aims to identify the key historical and conceptual shifts that have shaped inclusive marketing practices, analyze the factors driving these transformations, and evaluate the challenges organizations face in implementing genuinely inclusive strategies.

Inclusive marketing, understood as an integrated approach to communication, product design, and consumer experience that embraces diversity and equity, is no longer merely a reputational tool but has become a strategic component of business models [1; 2].

Traditional marketing strategies focused primarily on maximizing communication reach and segmenting the market based on demographic criteria. However, the modern consumer expects more – authenticity, an understanding of cultural and social diversity, and actions that reflect societal values. Inclusive marketing represents a shift from the perspective of “all consumers are the same” to an approach based on empathy, representation, and co-creation of value [1]. As Thakur et al. argue [2], inclusivity is now a fundamental element of the brand–consumer relationship, supporting trust-building and loyalty. Initially, inclusive actions were largely symbolic, primarily limited to advertising campaigns that showcased ethnic or gender diversity. Today, however, the concept extends across all areas of marketing – from product design to customer service. Nogueira et al. [3] emphasize that inclusivity goes beyond representation in communication, encompassing accessibility of products and experiences for diverse user groups. Increasing attention is also paid to the language used in marketing messages – communication must be neutral, empathetic, and free of stereotypes [1]. This evolution is driven by growing social pressure and consumer awareness. As Kemp et al. note [4], consumers increasingly expect brands to demonstrate social responsibility, and the absence of inclusive practices can lead to reputational

damage and a decline in trust. Furthermore, superficial actions that lack consistency with a brand's values may be perceived as opportunistic, reducing their effectiveness (woke-washing).

Modern, inclusive strategies are increasingly leveraging the potential of artificial intelligence (AI) and data analytics. These technologies enable not only hyper-personalization of communication but also real-time analysis of diverse consumer needs. According to Labib et al. [5], machine learning algorithms allow marketers to segment audiences based on subtle behavioral differences, facilitating the creation of more inclusive and tailored marketing campaigns. AI can also enhance inclusivity in the visual and linguistic layers of communication – by analyzing the preferences of different social groups, it enables the selection of images, colors, and tones of communication that avoid excluding any audience segment. However, the literature also highlights the challenges of algorithmic bias, which can lead to unintended discrimination. Therefore, combining technology with ethical oversight and transparency has become a crucial component of developing inclusive marketing strategies [5].

Implementing inclusive marketing strategies presents several challenges. One is the lack of standardized definitions and metrics, which complicates the evaluation of effectiveness [1]. Organizational limitations pose another barrier – effective implementation requires not only technological solutions but also cultural change and the development of diversity-related competencies [4]. Additionally, companies must address growing consumer concerns about data privacy, which is central to personalized communication. The future of inclusive marketing is poised for deeper integration with AI technologies, the development of advanced analytical tools, and a heightened focus on ethics in marketing strategy design. As Thakur et al. argue [2], inclusivity will become one of the key criteria for evaluating brand value and a prerequisite for maintaining competitiveness. Furthermore, greater standardization of measurement methods and the incorporation of inclusivity into broader sustainability strategies can be expected [3].

The evolution of marketing strategies toward inclusivity reflects broader social, cultural, and technological changes. Inclusive marketing is no longer merely a trend – it is becoming a strategic tool for building strong consumer relationships and achieving a sustainable competitive advantage. However, integrating technology, artificial intelligence, and social values introduces new challenges from ethical considerations to organizational adaptation. The future of this field will depend on companies' ability to combine innovative technological solutions with a genuine commitment to diversity and inclusion [4; 5]. The evolution of marketing strategies toward inclusivity reflects a profound transformation in the relationship between businesses and society. As market environments become increasingly diverse and interconnected, inclusivity has emerged not only as an

ethical imperative but also as a strategic advantage influencing brand reputation, consumer trust, and long-term competitiveness. The study reveals that inclusive marketing has evolved from tokenistic representation to a more integrated and authentic approach emphasizing equality, cultural sensitivity, and social justice.

However, the transition toward genuinely inclusive marketing remains complex. Organizations continue to face significant challenges, including internal biases, insufficient understanding of intersectionality, and the risk of performative inclusion that undermines credibility. The effective implementation of inclusive strategies requires a systemic rethinking of organizational culture, communication practices, and data-driven decision-making processes.

Looking ahead, inclusivity in marketing is expected to deepen through the integration of technological innovation, ethical artificial intelligence, and participatory design that empowers diverse consumer voices. Future research should focus on developing comprehensive frameworks to assess inclusivity performance and explore the long-term societal impact of inclusive marketing initiatives. Ultimately, the shift toward inclusivity represents not a temporary trend but a foundational reorientation of marketing philosophy toward empathy, equity, and sustainability.

REFERENCES

1. Inclusive marketing: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 2025. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296325000979>
2. Thakur, R., et al. (2024). They're not my people: When inclusive marketing backfires. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 52, 1175-1190. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-025-01105-5>
3. Nogueira, L., et al. (2024). Value through diversity: A systematic literature review to understand the role of inclusion in consumer research. *Journal of Marketing Management*, 40 (5-6), 789-812. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/mar.22088>
4. Kemp, E., et al. (2023). Inclusive Advertising for a Better World. *International Journal of Advertising*, 42(3), 455-473. <https://doi.org/10.1080/02650487.2023.2255242>
5. Labib, A., et al. (2025). Artificial Intelligence in Marketing: Exploring Current and Future Trends. *Journal of Business Ethics*, 189(4), 895-913. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-05571-0>

UDC 658.3:005.33:338.45

Trokhymets O.¹, Ruprich M.², Sobczyk-Kolbuch A.³

¹ prof. Katowice Business University, Katowice, Poland,

The V.N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine

² prof. MBA Katowice Business University, Katowice, Poland

³ prof. Katowice Business University, Katowice, Poland

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN CONTEMPORARY CONTEXTS: STRATEGIC MANAGEMENT, ESG, AND DIGITAL TRANSFORMATIONS

In the 21st century, corporate social responsibility (CSR) has emerged as a strategic instrument for business development. While CSR was traditionally viewed primarily as a form of corporate philanthropy, it has now become a cornerstone for long-term planning, risk management, and the enhancement of reputational capital. Companies that embed social, environmental, and governance principles into their core business processes are able to secure sustainable competitive advantages, attract investment, and mitigate regulatory risks. The transformation of CSR from a voluntary philanthropic activity to a strategic imperative reflects broader societal shifts, including heightened public awareness of climate change, growing demand for corporate transparency, and the rising importance of ethical consumption. Organizations are now expected to anticipate risks, demonstrate social accountability, and actively contribute to the well-being of the communities in which they operate

CSR constitutes a fundamental element of strategic management, as it helps reconcile a company's economic objectives with the expectations of its stakeholders. Freeman's stakeholder management framework [1, p. 25] is now further reinforced by contemporary demands for transparency, accountability, and sustainable development.

Notable studies by Carroll [2] and Porter and Kramer [3] have demonstrated that the strategic integration of CSR generates "Creating Shared Value," where profitability is aligned with social impact. In practice, this often requires cross-departmental collaboration to ensure that CSR initiatives are aligned with operational goals, marketing strategies, and corporate governance structures.

The contemporary stage of CSR development is characterized by several key trends [4; 5; 6]:

ESG integration and double materiality are among of the most important trends in CRS practices. Companies are incorporating Environmental, Social, and Governance (ESG) indicators into their KPI systems, making sustainability an integral part of corporate strategy. Investors increasingly rely on ESG ratings to guide capital allocation decisions, making these indicators critical for attracting funding and partnerships.

Regulatory transformation is necessary for smooth and transparent process and implementation of CSR and human rights protection. The EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) [4] establishes new reporting requirements, while mandatory Human Rights Due Diligence (HRDD) [5] introduces legal liability for human rights violations in supply chains. Regulatory initiatives such as the EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) aim to ensure that companies identify, prevent, and mitigate human rights violations and environmental harm across their operations and suppliers. The new European Sustainability Reporting Standards (ESRS) provide detailed guidance on topics, methodologies, indicators, and reporting formats. Smaller companies are now also encouraged to adopt proportional reporting mechanisms to contribute to supply chain transparency.

Decarbonization, Biodiversity, and Climate Risk are of necessary consideration as of the main objectives of the corporations is to follow the Sustainable Development Goals according to Agenda 2030. Within the framework of the European Green Deal, companies are actively developing strategies to reduce CO₂ emissions, optimize resource use, and implement clean technologies. Beyond minimizing carbon footprints, companies increasingly focus on preserving biodiversity, natural ecosystems, nature-based solutions, and adapting to climate change. These strategies often involve innovative collaborations with NGOs, governmental agencies, and local communities to achieve measurable environmental outcomes.

Digitalization and AI are an integral part of the modern world and the civilizational development. The use of artificial intelligence, big data, and blockchain is becoming crucial for monitoring ESG metrics, identifying risks, and enhancing reporting transparency.

Shift in Management Paradigm is about adjusting management models to the up-to-date business environment development. Businesses are gradually transitioning from short-term financial goals to long-term models of shared value creation, where financial sustainability is integrated with environmental and social responsibility.

ESG and Human Capital Interconnections are fulfilled in the fact that ESG practices positively influence employee well-being, motivation, retention, and productivity. Governance practices often mediate these effects. Strong social practices help attract and retain talent, which is essential for long-term development. Moreover, employee participation in CSR programs can strengthen internal culture and foster a sense of purpose, further improving organizational performance.

Transparency, Reporting, and Combating Greenwashing. Reports from the first half-year of CSRD implementation [4] indicate that companies are providing more detailed information on emissions, resource use, water consumption, biodiversity impacts, and social aspects. Regulators and consumers require evidence and audits of these data, verification of claims, and sanctions for false or

misleading statements (greenwashing).

Stakeholders and Societal Pressure. Consumers, employees, and investors increasingly expect not only declarations but real actions, including transparency, ethics, inclusivity, and fairness. Attention is also paid to regional and cultural variations in stakeholder expectations.

Integrating CSR into Corporate Strategy is one of the company's priorities. This involves identifying key stakeholders and their expectations, developing policies on environmental protection, human rights, supply chain ethics, and corporate governance, implementing impact assessment systems (SROI, ESG metrics), and training personnel while fostering an internal culture of responsibility. Companies that have already adopted these principles demonstrate increased investment attractiveness and reduced operational risks.

Nowadays, corporate social responsibility is a strategic necessity rather than an option. It shapes a new business model where economic efficiency is combined with social justice and environmental sustainability. By 2025, key priorities include ESG integration, compliance with CSRD and HRDD, digital transparency, and developing human resources capable of implementing sustainable development values. Looking ahead, companies that embed CSR into their strategic DNA are better positioned to respond to societal expectations, regulatory developments, and emerging market opportunities. As global challenges such as climate change, social inequality, and digital disruption continue to intensify, the integration of CSR will increasingly define corporate resilience, reputation, and long-term competitiveness. Strategic CSR is not only a measure of ethical responsibility but also a driver of innovation, efficiency, and sustainable growth in an interconnected world.

REFERENCES

1. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston. 276 p.
2. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. pp. 40-48
3. Porter, Michael E., and Mark R. Kramer (2011). "Creating Shared Value." *Harvard Business Review* 89, nos. 1-2 (January–February 2011): pp.62–77
4. European Commission. (2024). *Corporate Sustainability Reporting (CSRD) – Guidance*. Retrieved from: [https:// europa.eu](https://europa.eu)
5. Official web-site of UN OHCHR. *Mandatory Human Rights Due Diligence..* Retrieved from: <https://www.ohchr.org/>
6. Official web-site Forbes. *Corporate Social Responsibility Is Adapting: Key Global Trends*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/>

УДК 339.5

Авраменко Н.Л.¹, Кан Д.Р.², Кулик В.Ю.²¹ доц. Державного податкового університету² студ. гр. ТММ-25-1 Державного податкового університету

ОСОБЛИВОСТІ ТОВАРНОЇ СТРУКТУРИ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ З ПОЧАТКУ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Повномасштабне російське вторгнення, розпочате у лютому 2022 року, спричинило зменшення обсягів експорту та зростання імпорту, що негативно вплинуло на стан торговельного балансу України (див.рис.1).

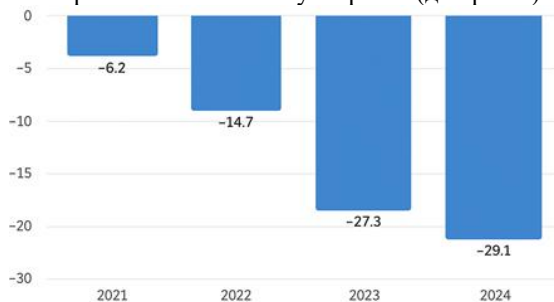


Рисунок 1. Сальдо торговельного балансу України за 2021–2024 рр., млрд. дол. США

Джерело: складено авторами на основі даних Держкомстату України

За результатами 2024 року в Україні зафіксовано зростання вартісних обсягів зовнішньої торгівлі товарами на 13 %, що становило 112,3 млрд дол. США, а також збільшення фізичних обсягів торгівлі на 26 %, до майже 160 млн тонн. Такі показники свідчать про поступове відновлення й стабілізацію зовнішньоторговельної діяльності. Водночас обсяги експорту та імпорту ще не досягли рівня 2021 року, тобто періоду до початку повномасштабної агресії російської федерації проти України.

Разом із тим, у 2024 році сформувався значний дефіцит зовнішньої торгівлі товарами – близько 29,1 млрд дол. США. Основними причинами цього явища стали проблеми з логістикою, руйнування промислових об'єктів і енергетичної інфраструктури внаслідок воєнних дій. Такі обставини зумовили необхідність активного імпорту для задоволення внутрішніх потреб, насамперед, у оборонному та енергетичному секторах (постачання енергетичного обладнання, електроенергії тощо). Крім того, імпорт стимулювався потребою у відновленні зруйнованих і створенні нових виробничих потужностей.

Важливу роль у розширенні експортних можливостей відіграло відновлення функціонування морських портів та Українського морського

коридору, а також поліпшення транспортної логістики залізничним і автомобільним шляхом. Це сприяло диверсифікації товарної структури експорту та нарощуванню його обсягів.

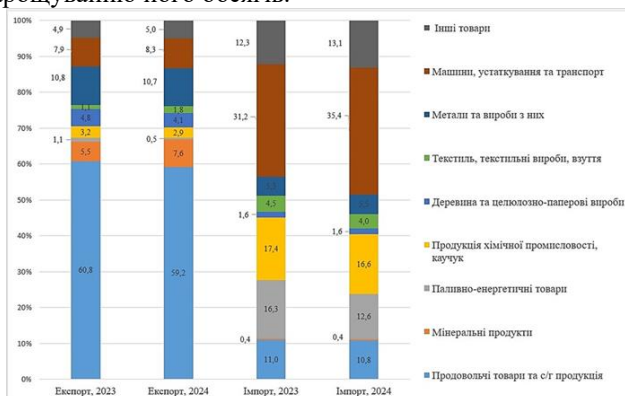


Рисунок 1. Товарна структура зовнішньої торгівлі України товарами в 2023–2024 рр. (вартісні обсяги), %

Джерело: [2].

Аграрний сектор залишився ключовим для експорту, і його частка доходів зросла в 2024 р. до близько 50 % [3].

Серед чинників, що обмежували валютні надходження від експорту, варто відзначити зниження світових цін на основні українські товари (насамперед зернові та залізорудну сировину), а також неповернення валютної виручки окремими експортерами [4].

На нашу думку, особливу увагу слід приділити розширенню доступу до ринку ЄС для українських товарів, чутливих для європейського ринку – таких як м'ясо птиці та продукти його переробки, яйця й альбуміни, цукор, мед, зернові культури та похідні продукти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Міжнародна торгівля в Україні: огляд ключових трендів. URL: <https://surl.li/enzuhb>
2. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року. URL: <https://surl.li/itosog>
3. Ukraine boosts exports by 15% in 2024, agroexports account for half of revenue. URL: <https://surl.li/grmwhe>
4. Калашник П. Експортери не повернули в Україну близько \$8 млрд валютної виручки. НБУ готує «адекватні заходи». *Forbes*. 2023. 06 жовт. URL: <https://surl.li/cc/uamrbz>

УДК 004.738.5:658.7

Алексеев М.А.¹, Небава М.І.²

¹ асп. Вінницького національного технічного університету

² проф. Вінницького національного технічного університету

ЦИФРОВА ЛОГІСТИКА ЯК ОСНОВА Е-КОМЕРЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій значно змінюються підходи до організації логістичних процесів. Одним із ключових чинників трансформації виступає стрімкий розвиток електронної комерції, яка висуває нові вимоги до швидкості, гнучкості, прозорості та персоналізації логістичного сервісу. Відповіддю на ці виклики стає впровадження цифрових рішень у сфері логістики, які охоплюють як внутрішні бізнес-процеси підприємств, так і міжорганізаційну взаємодію в межах ланцюгів постачання.

Цифрова логістика в контексті е-комерції формується на базі застосування телематики, RFID-технологій, систем управління складом (WMS), транспортної аналітики (TMS), великих даних, хмарних сервісів та мобільних додатків [1, с.158]. Вона забезпечує наскрізну цифрову взаємодію між продавцем, постачальником, логістичним оператором та кінцевим споживачем, що дозволяє мінімізувати витрати часу та ресурсів, підвищити точність обробки замовлень і досягти високого рівня клієнтського обслуговування. Провідні світові компанії, такі як Amazon, FedEx, Alibaba, вже продемонстрували ефективність цифрових логістичних систем у забезпеченні масштабованості та стабільності бізнесу, навіть в умовах глобальних викликів.

Електронна торгівля значною мірою базується на потенціалі цифрової логістики. Зокрема, організація логістичної діяльності з використанням інтернет-технологій дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміну попиту, знижувати операційні витрати та забезпечувати гнучкість процесів. Використання хмарних платформ, систем відстеження доставки в реальному часі, автоматизація складів і розгалужені API-зв'язки між торговими майданчиками й логістичними сервісами стали обов'язковим компонентом успішної моделі електронного бізнесу. Цифрова логістика не лише підтримує електронну торгівлю, а й є її базовою інфраструктурною складовою, що забезпечує життєздатність е-commerce навіть в умовах кризи [2, с. 666].

Сучасна цифрова логістика також сприяє зміцненню взаємодії всередині логістичних ланцюгів, дозволяючи підприємствам інтегрувати свої системи управління зі сторонніми постачальниками та платформами, що пришвидшує обмін інформацією, підвищує прозорість операцій і дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, цифрова

логістика трансформується з інструменту підтримки в стратегічний фактор розвитку електронної комерції.

У подальших дослідженнях доцільно зосередити увагу на вивченні рівня цифрової зрілості логістичних компаній України, що дозволить не лише класифікувати підприємства за ступенем адаптації до цифрового середовища, а й виявити ключові бар'єри у впровадженні інновацій.

Окремої уваги потребує оцінка ефективності інтеграції цифрових рішень у сфері доставки, адже саме цей елемент логістичного ланцюга має безпосередній вплив на споживацьке сприйняття якості обслуговування в електронній комерції. Доцільно зосередити дослідницький інтерес на впровадженні автоматизованих систем управління складськими процесами (WMS), що забезпечують точність обліку й оперативність обробки замовлень, систем прогнозної аналітики на основі великих даних (Big Data) для оптимізації запасів і маршрутів доставки, а також інструментів цифрового моніторингу (трекінгу) в реальному часі, що дозволяють забезпечити прозорість ланцюгів постачання та контроль за критичними точками логістичних операцій.

Не менш перспективним напрямом подальших досліджень є комплексний аналіз впливу цифрової логістичної інфраструктури на конкурентоспроможність підприємств у сфері електронної комерції. Зокрема, доцільно оцінити взаємозв'язок між рівнем цифрової інтеграції та такими стратегічно важливими показниками, як швидкість виконання замовлень, якість клієнтського сервісу, рівень логістичних витрат, ступінь персоналізації обслуговування, а також адаптивність та гнучкість логістичної моделі в умовах зовнішніх змін. Вивчення цих параметрів дозволить сформувати об'єктивну оцінку економічного ефекту від цифровізації логістичних процесів та обґрунтувати напрями інвестицій у відповідну інфраструктуру.

З огляду на це, зазначені аспекти мають високу практичну значущість для формування стратегій цифрової трансформації логістики як на рівні окремих підприємств, так і в межах регіональної та національної логістичної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Марінов Є.А., Лісений Є.В. Цифрова трансформація в логістиці // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. С. 158–165. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-5>.
2. Шостак Л.В., Милько І.П., Павлова С.В. Електронна торгівля та інтернет-технології в логістиці // *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. С. 666–671. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-97>.

УДК 343.9:343.35

Антонюк К.І.¹, Монастирська А.Д.²¹ проф. НУ «Запорізька політехніка»² студ. гр. БТЕ-0113сп НУ «Запорізька політехніка»

УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

Корупція залишається однією з головних загроз сталому розвитку держави, підриваючи довіру до інституцій і знижуючи ефективність управління. Особливо гостро проблема проявляється на державних і комунальних підприємствах, що оперують публічними ресурсами. Попри наявність антикорупційного законодавства, спеціалізованих органів (НАЗК, НАБУ) та участь України в міжнародних ініціативах, боротьба з корупцією на рівні підприємств залишається малоефективною. Часто антикорупційні програми мають формальний характер і не інтегруються у систему управління. Проблему поглиблює відсутність дієвого контролю, низька правова культура та слабка цифровізація. Зазначене підкреслює актуальність дослідження, присвяченого обґрунтуванню шляхів удосконалення антикорупційної політики КП «Запоріжелектротранс» і формулювання практичних рекомендацій щодо підвищення доброчесності та прозорості з урахуванням міжнародного досвіду, що має сприяти підвищенню ефективності впроваджувальних заходів.

Сутність поняття «корупція» доцільно розглядати, виходячи з його тлумачення у словникових та енциклопедичних джерелах, зокрема у Великому тлумачному словнику сучасної української мови [1]: корупція трактується як діяльність державних службовців, що зловживають наданими їм повноваженнями з метою незаконного отримання матеріальних вигод, послуг, пільг чи інших переваг; також під корупцією розуміють безпосереднє використання посадовцем свого службового становища для особистого збагачення; окрім того, термін описується як прояв підкупності та продажності представників державної влади чи громадських інституцій.

Найбільш поширеним визначенням корупції є використання державної влади в корисних цілях. Корупція – це використання посадовими особами свого службового становища з метою отримання винагороди у вигляді матеріальних благ, пільг, послуг або інших переваг.

Важливою складовою антикорупційної політики є оцінка ризиків, яка потребує застосування ситуаційного підходу через специфіку корупційного середовища. Міжнародні організації активно розробляють методики комплексного аналізу корупційних загроз, проте існує потреба в уніфікованій методології з чіткими механізмами оцінювання. Ключову роль у цьому процесі відіграє міжнародна організація зі стандартизації (ISO), яка створила

Систему управління заходами боротьби з корупцією (ISO 37001), що дозволяє впроваджувати, підтримувати та вдосконалювати антикорупційні стратегії у державному, приватному та неприбутковому секторах, враховуючи ризики хабарництва з боку організацій, працівників та ділових партнерів [3].

Найбільш ефективні методики управління корупційними ризиками, що можуть бути застосовані в Україні, розроблені провідними європейськими організаціями (Рада Європи, ЄС, GRECO). Вони передбачають чотири етапи оцінки: аналіз поточного рівня корупції, ідентифікацію корупційних ризиків, їх оцінювання та розробку програм мінімізації ризиків. В Україні аналогічні підходи застосовує НАЗК, зокрема через Методику стандартного опитування щодо рівня корупції та методологію оцінки ефективності антикорупційних уповноважених осіб у державному та комунальному секторах, що дозволяє комплексно оцінювати як сприйняття, так і реальний рівень поширеності корупційних практик [2].

На основі аналізу діяльності КП «Запоріжелектротранс» можна побачити типові проблеми антикорупційної практики на підприємствах комунальної форми власності. Підприємство функціонує в умовах складної економічної ситуації та високого соціального навантаження, що ускладнює прозоре управління. Водночас, виявлено ряд організаційних та процедурних недоліків, які створюють корупційні ризики: формальний підхід до антикорупційної політики, недостатній рівень внутрішнього контролю, відсутність ефективних каналів зворотного зв'язку з громадськістю [4].

На прикладі цього підприємства також можна простежити основні джерела ризиків: порушення у сфері закупівель, непрозорість кадрових рішень, можливі конфлікти інтересів та обмежений доступ до даних про фінансову та господарську діяльність. Це демонструє потребу у системному оновленні заходів запобігання корупції та впровадженні більш ефективних контролюючих і управлінських механізмів [5].

Впровадження внутрішньої антикорупційної програми за моделлю ISO 37001, створення посади антикорупційного офіцера, модернізація внутрішнього аудиту, забезпечення анонімних каналів повідомлень та активне залучення громадськості – спрямовані на подолання цих проблем. На практиці їх реалізація дозволяє інтегрувати антикорупційні принципи у всі ключові процеси підприємства, підвищити прозорість і підзвітність, а також створити систему превентивного контролю, яка зменшує ризики зловживань. Виходячи з міжнародного досвіду, такі інструменти є ефективними навіть за умов обмеженого фінансування та можуть стати основою для модернізації антикорупційної політики комунальних підприємств України.

Підводячи підсумки, можна сказати, що покращення антикорупційної політики підприємства на основі міжнародного досвіду

дозволяє підвищити прозорість, доброчесність і підзвітність у всіх ключових процесах. Впровадження внутрішніх антикорупційних програм, посади антикорупційного офіцера, сучасних цифрових інструментів контролю та ефективних каналів повідомлень про зловживання створює системний підхід до запобігання корупційним ризикам. Такий комплекс заходів не лише знижує ймовірність правопорушень, а й зміцнює довіру громадськості до діяльності підприємства, забезпечуючи більш ефективне та відповідальне управління ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
2. Методичні рекомендації щодо Методики стандартного опитування щодо рівня корупції в Україні. Національне агентство з запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/10/12.01-do-p.8.pdf>.
3. ISO 37001:2016. Система управління боротьбою з корупцією. Файл: 22.-ISO-37001_2016_ukr.pdf.
4. Антикорупційна програма «Запоріжелектротранс». URL: Антикорупційн програма Запоріжелектротранс.pdf.
5. Фактори ризику «Запоріжелектротрансу». URL: <https://zet.zp.ua/pro-pidpriemstvo/factory-ryzyku>.

УДК 325.33 + 341.232

Антонюк К.І.¹, Єльцина О.О.²

¹ проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-1914м НУ «Запорізька політехніка»

РОЛЬ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПАРТНЕРІВ У ПІДТРИМЦІ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ МІГРАНТІВ ТА ПЛАНУВАННЯ ЇХ ПОВЕРНЕННЯ

Європейські країни, зокрема Польща та Німеччина, відіграють ключову роль у процесі підтримки українських громадян, які були змушені залишити країну внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Від початку повномасштабного вторгнення, ці держави реалізували низку комплексних заходів, спрямованих на гуманітарну допомогу, правовий захист, інтеграцію на ринку праці та доступ до соціальних послуг. В таких умовах актуальним вважаємо аналіз особливостей їх інтеграційних політик, а також їх стратегічного бачення власної ролі у поверненні українців на батьківщину за покращення зокрема безпекової ситуації.

Польща стала однією з перших країн Європейського Союзу, яка оперативно відреагувала на масовий наплив українських громадян після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну у лютому 2022 року. Варто зазначити, що уряд Польщі запровадив спеціальний закон «Про допомогу громадянам України у зв'язку з збройним конфліктом на території цієї держави», який дозволив українцям перебувати на території Польщі до 18 місяців із можливістю подальшого продовження цього терміну. Особам, які приїхали з України, надається статус тимчасового захисту без потреби у стандартній процедурі надання притулку. Завдяки цьому механізму українці отримали право на проживання, доступ до системи охорони здоров'я, державної освіти, соціальних виплат, а також можливість легального працевлаштування без спеціального дозволу [1]. Згідно з даними Міністерства родини та соціальної політики Польщі, понад 400 тисяч українців офіційно працевлаштовані, що свідчить про високий рівень залучення до національної економіки [2]. Польський уряд спростив процедури отримання дозволу на роботу, а також впровадив мовні та перекваліфікаційні курси для швидшої адаптації на ринку праці.

Подібна модель була впроваджена й у Німеччині. Згідно з даними Федерального міністерства внутрішніх справ Німеччини, станом на середину 2023 року країна надала притулок понад 1 мільйону громадян України. Уряд Німеччини не лише забезпечив базову підтримку, а й запровадив цілеспрямовану політику інтеграції. Зокрема, українцям надається доступ до програм Jobcenter, які дозволяють отримувати фінансову допомогу, брати участь у курсах з підвищення кваліфікації, а також відвідувати так звані

Integrationskurse – безкоштовні курси німецької мови та основ культури й законодавства країни [3]. На практиці це означає, що навіть громадяни без знання німецької мови отримують реальний шанс адаптуватися до нових умов: наприклад, у Берліні діє понад 150 інтеграційних центрів, де українці можуть не тільки вивчати мову, а й отримувати психологічну підтримку, консультації щодо житла та працевлаштування. У Мюнхені діють спеціальні програми під егідою Федерального агентства з працевлаштування, які допомагають українцям з освітою у галузі медицини чи ІТ швидко інтегруватися у професійне середовище. Також діють численні програми економічної інтеграції. Зокрема, українці мають доступ до біржі праці, де їм надаються послуги з пошуку вакансій, перекваліфікації та мовної підготовки. За інформацією дослідження Інституту німецької економіки, близько 50% працездатних біженців з України були зайняті у сферах логістики, роздрібно торгівлі, охорони здоров'я та догляду [4].

Таким чином, короткострокові інтеграційні заходи у Польщі та Німеччині є не лише засобом гуманітарної підтримки, а й стратегічною інвестицією в соціальну стабільність, а також у майбутнє економіки країн-приймачів, які вже сьогодні визнають внесок українських біженців у свої національні ринки праці. Варто зазначити, що в обох країнах також діють ініціативи з підтримки підприємницької діяльності серед українців. Наприклад, у Польщі у 2023 році було зареєстровано понад 20 тисяч бізнесів, започаткованих громадянами України, що свідчить про значний потенціал для довгострокового економічного внеску в економіку країни-приймача [5]. Однак, попри позитивні зрушення, досі зберігаються структурні бар'єри, зокрема мовний, а також обмежений доступ до професій, які потребують підтвердження кваліфікації. На думку багатьох експертів, довготривала інтеграція вимагає комплексного підходу, що включає визнання дипломів, підтримку кар'єрного зростання, а також розширення можливостей участі українців у професійних спільнотах ЄС. Економічна інтеграція українських мігрантів у Польщі та Німеччині демонструє приклади ефективних інструментів адаптації, проте залишається потреба у посиленні стратегічного бачення цього процесу як з боку приймаючих країн, так і на рівні ЄС загалом.

У довгостроковій перспективі постає проблема створення умов не лише для стабільного перебування українців за кордоном, а й для забезпечення механізмів їх поступового повернення після завершення війни. Важливо, щоб допомога не була спрямована лише на утримання людей за кордоном, а й передбачала збереження їхньої економічної, культурної та освітньої прив'язаності до України. Наприклад, у Польщі та Німеччині активно діють українські освітні ініціативи – суботні школи, культурні центри, а також дистанційне навчання за українською шкільною програмою. Це дозволяє дітям зберігати знання рідної мови та історії, що є важливим

фактором майбутньої реінтеграції в українське суспільство. Водночас в обох країнах діють програми, які надають українцям можливість працювати дистанційно на українські компанії або брати участь у проєктах, які мають на меті підтримку економіки України. Наприклад, платформи на кшталт "Remote Ukraine" або ініціативи Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), що фінансують стартапи українських підприємців за кордоном, водночас сприяючи збереженню їхніх бізнес-зв'язків із батьківщиною.

Варто підкреслити, що частина українських біженців, особливо висококваліфіковані спеціалісти, може відіграти ключову роль у післявоєнному відновленні країни, за умови, що буде створено сприятливе середовище для їх повернення. Тому вже зараз доцільно розробляти програми, які б стимулювали не лише еміграційну інтеграцію, але й реміграцію – тобто добровільне повернення та повторну інтеграцію в українське економічне та соціальне середовище. Зокрема, це можуть бути програми «повернення талантів», податкові пільги для ремігрантів, підтримка реєстрації бізнесу в Україні після повернення тощо.

Таким чином, ефективна довгострокова стратегія щодо українських вимушених мігрантів має поєднувати елементи соціальної стабільності в країнах перебування з механізмами збереження національної ідентичності та перспективами повернення. Ініціативи партнерства між Україною, європейськими країнами та міжнародними організаціями є ключовими чинниками успішної економічної та соціальної інтеграції українських мігрантів у країнах ЄС. Вони сприяють не лише підвищенню професійних компетенцій, а й формуванню умов для сталого розвитку як окремих осіб, так і суспільств у цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Amendment to the law on assistance to Ukrainian citizens in connection with the armed conflict on the territory of the country has entered into force. Gov.pl.
2. Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej. (2023). *Informacja o zatrudnieniu cudzoziemców*. URL: <https://www.gov.pl/web/rodzina/informacja-o-zatrudnieniu-cudzoziemcow>
3. Bundesministerium des Innern und für Heimat. Unterstützung für Geflüchtete aus der Ukraine. URL: <https://www.bmi.bund.de/>
4. Institut der deutschen Wirtschaft Köln. (2023). *Geflüchtete aus der Ukraine: Integration in den Arbeitsmarkt schreitet voran*. URL: <https://www.iwkoeln.de/studien/ukraine-fluechtlinge-integration.html>
5. Polskie Radio. (2023). *Coraz więcej firm zakładanych przez Ukraińców w Polsce*. URL: <https://www.polskieradio.pl/>

УДК 004.421.1:004.415

Багатко А.С.¹, Коновалов О.Ю.²

¹ здобувач вищої освіти, Навчально-наукового інституту інформаційної безпеки та стратегічних комунікацій

² доц. Навчально-наукового інституту інформаційної безпеки та стратегічних комунікацій

ВІРТУАЛЬНІ ПІСОЧНИЦІ ДЛЯ АНАЛІЗУ ШКІДЛИВОГО ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Віртуальні пісочниці набули статусу ключового інструменту кібербезпеки, дозволяючи дослідження шкідливого програмного забезпечення без ризику для основної інфраструктури. Їхній принцип ґрунтується на створенні ізольованого середовища, де зловмисний код, зокрема віруси, трояни та шпигунські програми, може виконуватися для аналізу. Це забезпечує можливість отримувати детальну картину функціонування загроз, включаючи їхні методи обходу систем безпеки та шкідливий вплив на операційну систему.

Основою побудови пісочниць є технології віртуалізації або емуляції, які гарантують повну ізоляцію від продуктивного середовища. У рамках цього підходу створюються віртуальні машини, кожна з яких має власну операційну систему, мережеві конфігурації та налаштування апаратного забезпечення, що можна змінювати залежно від потреб дослідження.[1] Такі можливості дозволяють моделювати різноманітні сценарії для перевірки, наприклад, здатності загроз до самопоширення, завантаження додаткових компонентів чи адаптаційних тактик приховування своєї діяльності.

Важливою характеристикою віртуальних пісочниць є підтримка моментальних знімків середовища (snapshots), що дозволяє оперативно повертатися до початкового стану після завершення дослідження. Це не лише мінімізує затрати часу, але й допомагає уникнути накопичення залишкових даних від попередніх тестів. Завдяки такій функціональності фахівці можуть неодноразово аналізувати одні й ті самі загрози у змінених умовах, відстежуючи варіації їхньої поведінки залежно від налаштувань середовища.

Однак шкідливе ПЗ часто розробляється із вбудованими механізмами виявлення віртуалізованого оточення, щоб уникнути детального аналізу. Як наслідок, важливою задачею стає розробка реалістичних умов, які не видають пісочницю як штучне середовище. Це передбачає маскування гіпервізора, використання правдоподібних параметрів обладнання та імітацію активності користувача – заходи, що ускладнюють розпізнавання оточення з боку шкідливого коду.

Крім того, сучасні віртуальні пісочниці можуть працювати в автоматичному режимі. У такій моделі система самостійно запускає

підозрілий файл і фіксує всі його дії: створення процесів, внесення змін до реєстру, модифікацію файлів або спроби встановити зв'язок із зовнішніми серверами.[2] Це дозволяє швидко формувати технічний профіль загрози та порівнювати його зі стандартними шаблонами атак, що значно прискорює процес реагування на кіберінциденти.

Для аналітиків стає критично важливо не лише стежити за активністю шкідливого програмного забезпечення, але й глибоко розуміти механізми його функціонування. Інтеграція віртуальних пісочниць з системами моніторингу мережевого трафіку та інструментами для аналізу API-викликів дає змогу отримати багатогранну картину поведінки загрози, охоплюючи як локальні зміни в операційній системі, так і взаємодію з віддаленими командними серверами.

Швидкий розвиток шкідливого ПЗ змушує постійно адаптувати технології віртуальних пісочниць. Сучасні зловмисні програми здатні змінювати свою поведінку залежно від системних налаштувань, геолокації або навіть затримувати активацію до певного часу.[3] Це стимулює дослідників вдосконалювати свої інструменти, впроваджуючи емуляцію користувацьких дій, симуляцію робочого оточення та створення динамічних профілів для більш точного аналізу загроз.

Разом із розвитком віртуальних машин активно вдосконалюються й хмарні пісочниці, що пропонують можливість паралельного аналізу значної кількості зразків. Це стає критично важливим для організацій, які щоденно стикаються зі сотнями або навіть тисячами підозрілих файлів. Завдяки хмарним рішенням забезпечується масштабованість, централізоване управління та доступність результатів аналізу для різних відділів.

Віртуальні пісочниці відіграють ключову роль у сучасному кіберзахисті, й одним із їхніх важливих аспектів є автоматизація процесів аналізу. Сучасні платформи пропонують скриптове керування, що забезпечує запуск потенційно шкідливих файлів під заданими сценаріями, фіксацію їхньої поведінки та порівняння отриманих даних із базами відомих загроз.[4] Цей підхід значно скорочує час, необхідний для виявлення ризиків, а також мінімізує ймовірність людських помилок.

Не менш важливим завданням є інтеграція віртуальних пісочниць із корпоративними системами безпеки. Ідеальним варіантом механізму є автоматичне передавання результатів аналізу до систем управління подіями та інформацією безпеки (SIEM), а також до платформ для захисту кінцевих точок (EDR). Це створює самодостатній цикл: підозрілий файл перевіряється у пісочниці, результати використовуються для вдосконалення захисту мережі, а вся інфраструктура отримує можливість швидше реагувати на потенційні загрози.

Майбутнє цього напрямку передбачає подальше впровадження штучного інтелекту, удосконалення прихованої емуляції та створення більш масштабованих рішень для корпоративного використання. Завдяки цьому пісочниці перетворюються з простого інструменту аналізу на ключовий елемент комплексного кіберзахисту.[5]

Загалом, віртуальні пісочниці є незамінним інструментом для аналізу шкідливого програмного забезпечення. Вони створюють безпечне середовище для досліджень, допомагають виявляти новітні техніки атак і сприяють розробці більш ефективних методів захисту. Хоча їх впровадження супроводжується значними витратами і технічними викликами, їхня роль у сучасній кібербезпеці залишається фундаментальною і лише збільшуватиметься в умовах безперервної еволюції загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТОНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Нафієв А., Родіонов А. Система динамічного аналізу шкідливого програмного забезпечення на основі інтроспекції віртуальних машин та методів машинного навчання. Problems in programming. URL: <https://pp.isoftware.kiev.ua/index.php/ojs1/article/download/570/621> (дата звернення: 30.09.2025).
2. Ільїн М. Вступ до аналізу шкідливого програмного забезпечення. Київський політехнічний інститут. URL: https://www.infosec-kpi.in.ua/assets/files/crdf_slides.pdf (дата звернення: 30.09.2025).
3. Sandbox або пісочниця – незамінний компонент інформаційної безпеки. IT Specialist. URL: <https://my-itspecialist.com/sandbox-or-sandbox-is-an-essential-component-of-information-security> (дата звернення: 30.09.2025).
4. Хмарна пісочниця - аналізує і виявляє складні загрози. ESET. URL: https://www.eset.com/ua/about/newsroom/blog/business-security/analiz-v-oblachnoy-pesochnitse-kak-uluchshit-vyyavleniye-ugroz/?srsltid=AfmBOooAH8VUromil5lCYE3xFGpViF17T-GZQpTo3EmhfhgGDG_4YSVB (дата звернення: 30.09.2025).
5. Єгоров С., Шкварницька Т. Розширений метод аналізу шкідливого програмного забезпечення з метою створення сигнатур. Вісник Університету «Україна» Серія Інформатика, обчислювальна техніка та кібернетика. URL: https://visn-it.uu.edu.ua/old_site/files/2020/16.pdf (дата звернення: 30.09.2025).

УДК 334

Баюс Л.А.¹, Юрик Н.Є.²

¹ студ. гр. БА-41 Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя

² доц. Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Етичні аспекти відіграють ключову роль у формуванні та реалізації соціальної відповідальності як у бізнесі, так і в діяльності державних і громадських організацій. Вони визначають моральні засади поведінки суб'єктів, орієнтуючи їх не лише на досягнення економічних або організаційних результатів, а й на дотримання загальнолюдських цінностей - справедливості, чесності, поваги до прав людини, турботи про суспільство та довкілля. Соціальна відповідальність ґрунтується на етиці рішень та дій, тобто на внутрішньому переконанні організації діяти правильно навіть тоді, коли закон цього прямо не вимагає. Етичні норми забезпечують довіру між організацією та її зацікавленими сторонами – працівниками, споживачами, партнерами, громадою. Без етичних засад соціальна відповідальність перетворюється лише на формальний інструмент піару або маркетингу. Етична поведінка сприяє створенню позитивної репутації, підвищенню конкурентоспроможності, розвитку корпоративної культури. Наприклад, дотримання принципів чесності та відкритості у взаєминах зі споживачами формує довіру до бренду, а справедливе ставлення до працівників зміцнює їхню лояльність і мотивацію.

У сучасних умовах трансформації суспільних відносин управління людськими ресурсами зіштовхується з необхідністю не просто задовольняти життєвонеобхідні потреби, але діяти у межах морально виправданих стандартів. Соціальна відповідальність організації має більше значення, ніж просто імідж або «прикраса» – вона перетворюється на інструмент довіри для працівників, громад, партнерів і клієнтів. У 2024 році багато авторів та практиків наголошують, що CSR (корпоративна соціальна відповідальність) стає стратегічним обов'язком бізнесу, а не опційною політикою (наприклад, у Forbes зазначають, що CSR – це «стратегічний імператив» для сучасних компаній) [4].

Етика управління і CSR перебувають у тісному взаємозв'язку: CSR задає рамки зовнішньої відповідальності (екологічної, соціальної, економічної), а етика управління формує внутрішню систему цінностей і норм, згідно з якою ці рамки реалізуються. Саме етичне лідерство здатне забезпечити, щоб CSR-ініціативи не залишались декларативними, а ставали

частиною культури організації, проникаючи у щоденні рішення та процеси, як стверджують дослідники етики лідерства у CSR [3].

У сфері управління людськими ресурсами зіштовхуємося з кількома ключовими викликами, а саме:

- перший є прозорість у комунікації. HR має пояснювати працівникам та стейкхолдерам стандарти етики, механізми контролю та відповідальності. Порушення прозорості підриває довіру, породжує скепсис і критику;

- другий виклик – справедливість у відносинах із працівниками: соціальна відповідальність вимагає гарантій рівного ставлення, недискримінації, справедливої винагороди та доступу до розвитку. Якщо ці етичні норми не дотримуються, напруги виникають у вигляді конфліктів, зниження мотивації та внутрішньої дисгармонії;

- третій виклик – залучення стейкхолдерів в процес проєктування CSR-активностей, з метою подолання різного роду протиріч і конфліктів.

У цьому контексті конфліктологія відіграє роль не ліквідатора проблем після їх виникнення, а превентивного та етичного інструменту. Під час планування CSR-заходів варто застосовувати аналіз стейкхолдерів, оцінку ризиків і скринінг потенційних точок напруги. Така діагностика дає змогу заздалегідь виявити конфліктні зони і адаптувати підходи або запровадити механізми комунікації. Якщо ж конфлікт уже спалахнув, вирішення має базуватись на етичних процедурах – медіації, фасилітації або переговорному підході – за умови рівності сторін, прозорості правил і нейтральної ролі посередника [5].

Після досягнення домовленостей конфлікт не можна вважати «закритим» – слід вводити моніторинг їх виконання. Перевірка, контроль і звітність щодо дотримання етичних зобов'язань дозволяють відновити довіру і запобігти рецидивам. Деякі дослідження показують, що етичні підходи до конфлікту покращують результати переговорів і збільшують шанси на довгострокову стабільність (зокрема, в огляді «Role of Ethics in Conflict Negotiation» підкреслюється, що етичні принципи у веденні переговорів посилюють справедливість і стійкість угод) [2].

У вітчизняній практиці вже мають місце випадки, коли бізнес включав моніторингові механізми та публічні звіти про свої CSR-зусилля навіть у воєнний час (наприклад, у «Індексі КСВ 2023» брали участь 30 компаній, серед яких ті, хто публікував відкриті дані про безпеку персоналу й підтримку громади) [1].

Щоб практично реалізувати дані підходи, варто інтегрувати етичний кодекс у всі HR-процеси – від рекрутингу до оцінки і мотивації – і встановити показники (KPI), які відслідковують дотримання етики. Варто також запровадити внутрішню та зовнішню прозору звітність про CSR-діяльність, висвітлюючи як успіхи, так і проблеми та ризики. Не менш

важливо організовувати навчання для HR-спеціалістів і керівників із тематики етики, конфліктології та аналізу кейсів, щоб з метою набуття практичних навиків та компетенцій. Залучення зовнішніх аудиторів і консультантів, а також організація платформ для діалогу з громадами й партнерами допомагають підтримувати збалансованість і легітимність рішень. Також рекомендовано створити анонімні канали звернень про порушення етичних норм та незалежні комісії, які контролюватимуть виконання зобов'язань.

У сукупності, етичні аспекти соціальної відповідальності мають стати базовим компонентом управління людськими ресурсами, оскільки саме через таку інтеграцію CSR набуває реального сенсу й стійкості. Конфліктологічний підхід дозволяє зробити управління CSR-процесами гнучким, прозорим та стійким до внутрішніх і зовнішніх викликів. Лише синтез етики, прозорості, участі стейкхолдерів і конфліктологічної методології може забезпечити баланс між внутрішньою культурою організації, суспільними очікуваннями та довгостроковою ефективністю бізнесу.

Етичні аспекти є фундаментом соціальної відповідальності. Вони визначають її зміст, спрямованість та ефективність, забезпечуючи баланс між економічними цілями організацій і потребами суспільства. Без морального підґрунтя соціальна відповідальність втрачає свою справжню сутність і перетворюється на формальність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. «Сталість українського бізнесу під час війни: що показав “Індекс КСВ 2023”», The Page (CSR Ukraine). URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023>.
2. Aryal, R. (2025). Role of ethics in conflict negotiation: A narrative review. *Journal of APF Command and Staff College*, 8(1), 1-16. DOI: <https://doi.org/10.3126/japfsc.v8i1.77598>.
3. Kiran, F. (2024). Ethical Leadership In Csr: Fostering A Culture Of Corporate Responsibility And Accountability. *Journal of International Business Research*, 23(4), 1-4. URL: <https://www.abacademies.org/articles/ethical-leadership-in-csr-fostering-a-culture-of-corporate-responsibility-and-accountability.pdf>.
4. Michael Shribman. Corporate Social Responsibility: A Strategic Imperative For Modern Businesses. *Forbes*, 2024. URL: <https://surl.lt/cthrvi>.
5. Pennington, G. Managing conflict styles to accelerate leadership effectiveness. *BMC Proc* 18 (Suppl 1), 28 (2024). DOI: <https://doi.org/10.1186/s12919-024-00313-1>.

УДК 331.108.4:005.95

Биба В.В.¹, Пінчук Н.М.²

¹ доц. НУ «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка»

² доц. Політехнічний університет ді Барі

КАР'ЄРА В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ: НОВІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ПРАЦІВНИКА І РОБОТОДАВЦЯ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, зумовленими цифровізацією, глобалізацією та воєнними подіями. Війна в Україні стала не лише гуманітарною катастрофою, а й потужним каталізатором змін на ринку праці, прискоривши перехід до гібридних і дистанційних моделей зайнятості. В умовах вимушеної релокації підприємств, внутрішнього переміщення працівників, руйнування інфраструктури та зростання безпекових ризиків питання гнучких форматів праці та нових підходів до кар'єрного розвитку набувають стратегічного значення.

Гібридна зайнятість сьогодні розглядається не лише як прояв цифрової епохи, а й як адаптивна відповідь суспільства на кризові умови війни, коли забезпечення безперервності бізнес-процесів, збереження робочих місць і підтримка професійного розвитку стають ключовими завданнями менеджменту.

Проблеми управління кар'єрним розвитком у кризових умовах досліджували такі вчені, як П. Друкер, Е. Шейн, Р. Супер, які акцентували на гнучкості стратегій професійного зростання [1].

Українські науковці О. Амоша, Л. Балабанова, І. Козак, Н. Чухрай підкреслюють, що війна значно змінила підходи до управління людськими ресурсами, актуалізувавши потребу у психологічній підтримці персоналу, розвитку цифрових навичок і побудові нових моделей мотивації [2; 4].

Дослідження М. Гриня, Ю. Стадник показують, що гібридна зайнятість у післявоєнний період може стати основою економічної стабільності та відновлення трудового потенціалу України, оскільки забезпечує гнучкість, адаптивність і мобільність кадрів [3; 5].

Гібридна модель роботи, яка поєднує дистанційні та офісні формати, змінює підходи до управління персоналом і кар'єрного розвитку. Традиційні уявлення про кар'єру як лінійний рух від нижчих посад до вищих поступово втрачають актуальність.

В умовах війни кар'єра перестає бути лінійним процесом просування в межах однієї організації. Натомість формується адаптивна модель кар'єри, що враховує часті зміни місця проживання, нові ризики, вимушену релокацію бізнесу та зміни у психологічному стані працівників. Гібридна форма зайнятості дає змогу продовжувати професійну діяльність навіть у

кризових обставинах, але вимагає нових механізмів управління, орієнтованих на гуманітарну безпеку, цифрову комунікацію та емоційну стійкість персоналу.

Це вимагає нових управлінських стратегій, орієнтованих на гнучкість, самоменеджмент і цифрову взаємодію між працівником і роботодавцем.

Метою роботи є дослідження трансформації підходів до кар'єрного розвитку в умовах війни та гібридної зайнятості, визначення нових моделей взаємодії працівників і роботодавців, а також окреслення напрямів удосконалення управління людськими ресурсами у кризовий та післявоєнний періоди.

Воєнні події призвели до масової релокації підприємств, вимушеного дистанційного режиму роботи, а в окремих випадках – до втрати робочих місць. У цих умовах саме гібридна зайнятість стала одним із ключових інструментів збереження трудового потенціалу. Вона дозволяє об'єднати географічно розподілені команди, підтримувати професійну активність працівників, які перебувають у різних регіонах або за кордоном, і водночас сприяє безпеці.

У системі управління персоналом виникла потреба у нових підходах до кар'єри, заснованих на гнучкості, психологічній підтримці, цифровій компетентності та соціальній відповідальності бізнесу. Важливою тенденцією стає формування гуманітарно орієнтованого HR-менеджменту, який поєднує професійний розвиток із турботою про добробут працівників.

Серед нових моделей кар'єрного розвитку, що формуються в умовах гібридної праці під час війни, можна виокремити:

- кар'єру виживання: орієнтовану на збереження робочого місця і доходу;
- кар'єру мобільності: передбачає перекваліфікацію та роботу у різних секторах економіки;
- кар'єру дистанційної самореалізації: пов'язану з розвитком фрилансу, онлайн-освіти та цифрового підприємництва.

Психологічна складова управління кар'єрою також набуває особливого значення. Менеджери повинні створювати умови для емоційної підтримки, менторства та коучингу, допомагати працівникам долати стрес і професійне вигорання.

З іншого боку, для роботодавців війна стала поштовхом до створення цифрової корпоративної культури, яка об'єднує колектив навіть на відстані. Ефективне використання платформ Zoom, Microsoft Teams та інших систем сприяє не лише управлінню проектами, а й побудові довіри й колегіальності, що є критично важливими для збереження лояльності персоналу.

Гібридна зайнятість також змінила вимоги до лідерства. Сучасний керівник має бути адаптивним, емпатійним і технологічно грамотним,

здатним координувати команду в умовах невизначеності. Кар'єрне зростання працівників тепер дедалі частіше базується на розвитку цифрових, комунікаційних і підприємницьких компетентностей, а не лише на формальному підвищенні посадового статусу.

В умовах війни та післявоєнного відновлення гібридна зайнятість виступає інструментом економічної стійкості. Вона сприяє збереженню кваліфікованих кадрів, розширює можливості працевлаштування для внутрішньо переміщених осіб, дозволяє підприємствам функціонувати навіть за обмежених ресурсів.

Результати аналізу свідчать, що нова парадигма кар'єрного розвитку в Україні формується на основі принципів: гнучкості та мобільності працівників; постійного навчання (lifelong learning); цифрової комунікації та дистанційної взаємодії; емоційної стійкості та підтримки ментального здоров'я.

Отже, гібридна зайнятість не лише забезпечує адаптацію до умов війни, а й створює підґрунтя для побудови нової культури праці в післявоєнній Україні, де кар'єра визначається не вертикальним просуванням, а розвитком компетентностей і соціальної активності.

Війна стала чинником, який радикально трансформував ринок праці та підходи до кар'єри. Гібридна модель зайнятості виявилася ефективним інструментом збереження трудового потенціалу й соціальної стабільності. Вона формує нову модель взаємодії між працівником і роботодавцем, де пріоритетами є гнучкість, довіра, цифрова комунікація та підтримка емоційного добробуту.

У майбутньому управління кар'єрою в Україні потребуватиме посилення ролі менторства, перекваліфікації, гнучких форматів навчання та цифрового HR-менеджменту. Саме ці інструменти дозволять створити сучасну систему професійного розвитку, здатну забезпечити ефективне відновлення країни після війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Drucker P. *The Effective Executive*. – New York: HarperCollins, 2017.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2020.
3. Гринь М. В. Трансформація трудових відносин в умовах гібридної зайнятості // *Економіка і держава*. – 2023. – №5.
4. Козак І.О. Нові моделі управління кар'єрним розвитком у цифровому середовищі // *Менеджмент XXI століття*. – 2024. – №2.
5. Стадник Ю.М. Людські ресурси в умовах війни та гібридної праці: виклики для менеджменту // *Соціально-економічні проблеми сучасного світу*. – 2024. – №3.

УДК 331.108:005.96:338.24

Білевська П.А.¹

¹ студ. гр. ФФО 2-9 Державного торговельно-економічного університету

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження «Управління людськими ресурсами в повоєнній відбудові України» зумовлена соціально-економічними трансформаціями після війни. Людський капітал є ключовим ресурсом для розвитку та безпеки держави, а його використання є основою відновлення. Важливим завданням є збереження трудового потенціалу, що вимагає політики розвитку людських ресурсів на всіх рівнях економіки.

Проблематика управління людськими ресурсами в контексті відновлення охоплює економіку, психологію, державне управління, освіту та соціальну політику. Ефективне управління є ключовим для швидкості економічної реконструкції, соціальної стабільності та інтеграції України в глобальний простір. Йдеться не лише про створення робочих місць, а й про умови для самореалізації, підвищення продуктивності та інноваційної активності.

Сучасні дослідження [1–3] підтверджують, що післявоєнна відбудова вимагає нових парадигм управління персоналом, заснованих на гнучкості, адаптивності та цифровізації процесів. Важливими стають концепції інклюзивного управління, гуманістичного менеджменту та сталого розвитку, що визнають людину центральною цінністю економічної системи. Ключовим є психологічна реабілітація та соціальна реінтеграція громадян, зокрема ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, а також забезпечення соціальної справедливості та довіри до державних інституцій. Водночас держава має бути не лише регулятором, а й модератором взаємодії між бізнесом, освітою, громадами та громадянським суспільством. Така співпраця забезпечує синергію зусиль у підвищенні якості людського капіталу, розвитку компетентностей і підготовці кадрів для нової економіки. Важливою складовою є модернізація системи управління людськими ресурсами, впровадження цифрових інструментів аналітики зайнятості, прогнозування потреб ринку праці та оцінки ефективності політики зайнятості.

Інституціоналізація партнерства між державою, міжнародними організаціями (ООН, МОП, ПРООН, ЄС, Світовий банк, НАТО) та приватним сектором є важливою умовою формування сучасної системи управління людськими ресурсами. Адаптація кращих світових практик, зокрема "smart governance" і "lifelong learning", сприяє створенню гнучкої моделі, орієнтованої на інновації, соціальну стійкість і зростання продуктивності. Міжнародна технічна допомога, обмін досвідом, спільні

освітні програми та гранти прискорюють перехід України до європейських стандартів у сфері соціальної політики та управління людським капіталом.

Одним із головних завдань є розробка Національної стратегії розвитку людського капіталу, яка охоплюватиме зайнятість, освіту, перекваліфікацію, соціальний захист, гендерну рівність, інклюзію та реінтеграцію ветеранів. Стратегія повинна балансувати інтереси держави, бізнесу та громадян, забезпечуючи довгостроковий розвиток трудового потенціалу. Важливо зосередитись на підвищенні цифрової грамотності, можливостях для неформального навчання, стимулюванні підприємництва серед молоді та жінок і поверненні трудових мігрантів через сприятливе соціально-економічне середовище.

Таким чином, ефективне управління людськими ресурсами у повоєнний період виступає системоутворювальним чинником відновлення національної економіки. Його стратегічна мета полягає у побудові цілісної моделі розвитку людського потенціалу, здатної забезпечити підвищення якості життя населення, зростання продуктивності праці, соціальну інтеграцію та консолідацію українського суспільства. Успішна реалізація цієї моделі створить підґрунтя для формування інноваційної економіки знань, що стане основою сталого розвитку України у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Решетняк О., Шликова В. Особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. Економіка та суспільство. 2025. №72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5661/5602>
2. ПРООН. Human Capital UA: в Україні відбувся форум, присвячений людському капіталу. 27.10.2023. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/human-capital-ua-v-ukrayini-vidbuvsya-forum-prysvyachenyy-lyudskomu-kapitalu>
3. Мельник Ю., Шалагінова Д. Стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу: виклики трудової міграції. Актуальні питання економічних наук. 2025. №14. URL: <http://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/747/741>
4. Кібальник Л.О., Кравченко О.О., Кушніренко Д.О. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. Економіка та суспільство. 2024. №66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4539/4482>

УДК 336.2:65.012.8(477)

Біленко О.В.¹, Грановська А.С.²

¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0314м НУ «Запорізька політехніка»

ФІСКАЛЬНА ФУНКЦІЯ МИТНОГО ТАРИФУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Фінансову безпеку держави можна визначити як складову економічної безпеки, що характеризує такий стан фінансової системи, за якого забезпечується збалансований розвиток державних фінансів, стійкість банківської та валютної систем, здатність держави нейтралізувати внутрішні і зовнішні загрози й підтримувати макроекономічну стабільність та суверенітет. Важливим її елементом є стабільність державних фінансів, яку значною мірою забезпечують митні надходження від митних платежів.

Митний тариф є систематизованим переліком ставок загальнодержавного податку - ввізного мита на товари, що ввозяться на митну територію України [1]. Його основним призначенням є формування бюджетних надходжень від сплати митних платежів, у результаті чого формується вагома частина державного бюджету, яка забезпечує фінансування соціальних програм, утримання державного апарату, розвиток інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших сфер.

Фіскальна функція митного тарифу полягає не лише у зборі коштів, а й у створенні фінансових передумов для стабільного функціонування економіки. Завдяки цій функції держава отримує можливість впливати на рівень доходів бюджету, здійснювати перерозподіл фінансових ресурсів та підтримувати стратегічно важливі галузі.

Таким чином, фіскальна функція митного тарифу є важливою складовою фінансової політики держави та виконує ключову роль у забезпеченні її фінансової стабільності.

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції до світового економічного простору митний тариф стає не лише інструментом регулювання зовнішньоекономічних відносин, а й чинником, що визначає рівень фінансової безпеки держави.

Попри стратегічне значення митного тарифу, його ефективна реалізація в Україні стикається з низкою проблем:

1) лібералізація міжнародної торгівлі: укладені міжнародні угоди зобов'язують Україну поступово знижувати рівень митних ставок, що обмежує можливості їх використання як інструменту бюджетного наповнення;

2) контрабанда та ухилення від сплати митних платежів: незаконне переміщення товарів через кордон, поширені схеми мінімізації митних

платежів, зниження митної вартості призводить до значних втрат державного бюджету, підриває ефективність митного тарифу як фіскального інструменту та створює додаткові загрози фінансовій безпеці;

3) наявність пільг і преференцій, що спотворюють конкуренцію: надмірна кількість винятків, пільг і спеціальних режимів призводить до нерівних умов для різних суб'єктів ЗЕД; деякі пільги мають корупційний характер;

4) недостатня цифровізація митних процедур та ризик людського фактора у прийнятті рішень: попри поступові реформи, митна система ще не повністю відповідає вимогам сучасної економіки, що знижує ефективність її функціонування.

З метою підвищення ролі митного тарифу у забезпеченні фінансової безпеки нашої держави доцільно реалізувати наступні заходи:

1) адаптація митної політики до сучасних економічних умов: визначення оптимальних ставок мит з урахуванням потреб державного бюджету та стимулювання внутрішнього виробництва;

2) посилення митного контролю: використання сучасних цифрових технологій для протидії контрабанді та ухиленню від сплати платежів;

3) інтеграція з європейською митною системою: гармонізація законодавства, технічних регламентів та процедур відповідно до стандартів ЄС дозволить підвищити прозорість і довіру до митних інституцій;

4) поєднання фіскальної та соціальної політики: частина митних надходжень повинна спрямовуватись на реалізацію соціальних програм, що зміцнить не лише економічну, а й соціальну стабільність у країні;

5) оперативне реагування на зовнішні виклики: у разі економічних криз чи різких коливань світових ринків держава повинна мати можливість оперативно змінювати митні тарифи для захисту внутрішнього ринку.

Отже, фіскальна функція митного тарифу має стратегічне значення для забезпечення фінансової безпеки держави. Вона формує основу фінансової стабільності, підтримує внутрішніх виробників, зменшує залежність від зовнішніх ринків і дозволяє державі ефективно реагувати на виклики глобальної економіки.

З огляду на сучасні тенденції, вдосконалення митної політики має бути спрямоване на посилення контролю за дотриманням митних правил, впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності використання тарифних інструментів. Це сприятиме сталому розвитку економіки, зміцненню фінансової системи та захисту національних інтересів України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про Митний тариф України : Закон України від 19.10 2022 р № 2697-IX : станом на 01.01.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-20#Text> (дата звернення: 05.10.2025).

УДК 336.24(477)

Біленко О.В.¹, Назаров О.В.²

¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-0314м НУ «Запорізька політехніка»

ОРГАНІЗАЦІЯ МИТНИХ ПРОЦЕДУР В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Митна система України є ключовим елементом державного механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Вона виконує важливі функції – фіскальну, контрольну, регулятивну та захисну. У процесі євроінтеграції митна служба стає одним із головних інструментів адаптації економічних відносин України до стандартів Європейського Союзу.

Одним із пріоритетів митної політики України є наближення до положень Митного кодексу ЄС (Union Customs Code), який визначає єдині принципи організації митних процедур у державах-членах ЄС. Йдеться про гармонізацію законодавства, спрощення митних формальностей, цифровізацію процесів та посилення взаємодії з бізнесом.

1. Цифровізація та інновації у митних процедурах. Розвиток інформаційних технологій суттєво змінює підхід до митного контролю. В Україні активно впроваджується система «Єдине вікно», яка дозволяє автоматизувати обмін даними між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та державними органами. Також розширюється використання електронних декларацій, що забезпечує скорочення тривалості оформлення вантажів.

Важливим напрямом є впровадження міжнародної системи NCTS (New Computerised Transit System), до якої приєдналась Україна у 2022 році як кандидат на вступ до Європейського Союзу. NCTS – це єдина електронна система митного транзиту, яка забезпечує швидкий, безпечний та уніфікований обмін інформацією між митницями різних країн, яка створює умови для прозорого та швидкого транзиту товарів, спрощуючи міжнародну торгівлю. Ця система є ключовою складовою інтеграції України до єдиної європейської митної зони.

Крім того, впроваджується концепція e-Customs та ініціатива EU4Digital, які передбачають цифрову взаємодію між митними адміністраціями країн ЄС і партнерів, зокрема України. Це підвищує ефективність митного контролю, зменшує корупційні ризики та сприяє розвитку міжнародної торгівлі.

2. Гармонізація законодавства та адміністрування митних платежів. Процес євроінтеграції передбачає адаптацію українського митного законодавства до норм і принципів ЄС. Особливе значення має впровадження ризик-орієнтованих підходів у митному контролі, коли ресурси спрямовуються на об'єкти з високим рівнем ризику, а «білі» компанії

отримують спрощення.

Розвивається інститут авторизованого економічного оператора (АЕО) – підприємства, яке довело свою надійність і отримало пільговий режим митного оформлення. Це сприяє створенню партнерських відносин між бізнесом та митними органами, підвищує рівень довіри та прозорості.

3. Розвиток транзитного потенціалу України. Вигідне географічне положення між Європою та Азією відкриває великі можливості для розвитку міжнародного транзиту. Удосконалення митних процедур дозволить підвищити конкурентоспроможність українських логістичних коридорів і збільшити обсяги транзитних перевезень. З грудня 2022 року Україну офіційно включено до розширеної трансєвропейської транспортної мережі TEN-T (Trans-European Transport Network), що була створена ЄС для розвитку єдиної, ефективної та взаємопов'язаної системи транспортних маршрутів по всій Європі. Ця подія відкриває можливості для розвитку міжнародної торгівлі та спрощення перевезень між Україною та ЄС.

З 2021 року Україна є повноправним учасником системи eTIR, яка забезпечує повний цифровий обмін даними між митними органами країн-учасниць та перевізниками. Перспективним напрямом є інтеграція національної митної системи з глобальною eTIR-платформою, що стане черговим кроком до повної цифровізації митних процедур та євроінтеграції.

4. Вплив митних реформ на бізнес-середовище. Спрощення митних процедур позитивно впливає на ділову активність, зменшує адміністративний тиск та сприяє легалізації зовнішньоекономічних операцій. Важливим завданням є забезпечення передбачуваності дій митних органів, мінімізація людського фактору та корупційних ризиків. У цьому контексті цифровізація митних процесів має вирішальне значення.

Водночас, успішна реалізація реформ потребує належної підготовки кадрів, удосконалення управлінської культури та формування професійної етики державних службовців.

5. Перспективи інтеграції до європейської митної спільноти. Україна поступово інтегрується в європейський економічний простір. Участь у спільних митних програмах і робочих групах ЄС сприяє обміну досвідом, уніфікації процедур та підвищенню рівня довіри між адміністраціями. Впровадження стандартів ЄС також стимулює розвиток митної інфраструктури, автоматизацію процесів і створення сприятливих умов для бізнесу.

Отже, організація митних процедур в Україні в умовах євроінтеграції потребує комплексного, системного підходу. Його складовими є законодавча гармонізація, технологічна модернізація, посилення взаємодії з бізнесом і розвиток кадрового потенціалу митних органів. За умови ефективної реалізації цих напрямів Україна створить сучасну, прозору й конкурентоспроможну митну систему, інтегровану до європейського економічного простору.

УДК 342.951:351.74

Білич О.Ю.¹

¹ асп. ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАПОБІГАННІ КОРУПЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ

Корупція залишається однією з найсерйозніших проблем, що перешкоджають сталому розвитку та економічній безпеці багатьох країн. Вона підриває довіру до державних інституцій, призводить до неефективного використання ресурсів та створює серйозні соціальні та економічні диспропорції. В умовах цифровізації економіки та впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) актуальним завданням стає дослідження потенціалу цих технологій у боротьбі з корупцією. Цифрові технології можуть значно посилити прозорість, підзвітність та оперативність взаємодій між державою, бізнесом та громадянами, що робить їх перспективним інструментом протидії корупційним практикам.

Україна стала однією з країн, які активно використовують інформаційні технології для боротьби з корупцією.

Автоматизація процесів із використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) відіграє важливу роль у забезпеченні економічної безпеки держави шляхом мінімізації корупційних ризиків. Корупція найчастіше виникає внаслідок людського фактору, коли державні службовці можуть зловживати своїми повноваженнями з метою отримання особистої вигоди. Автоматизація дозволяє мінімізувати такі можливості, усуваючи необхідність особистої взаємодії між посадовцями та громадянами. Це істотно знижує корупційні ризики, підвищує прозорість та підзвітність державних процедур, що безпосередньо впливає на зміцнення економічної безпеки.

Системи електронного уряду («e-government») стали однією з ключових форм автоматизації адміністративних процесів. Ці системи переводять багато державних послуг в онлайн-режим, що значно скорочує час їх виконання та усуває необхідність особистих зустрічей з посадовцями.

Автоматизація державних та адміністративних процесів дозволяє значно скоротити час, необхідний виконання різних процедур. Це зменшує бюрократичне навантаження на громадян та бізнес, покращуючи їхню взаємодію з державними установами. Наприклад, електронні системи подання податкових декларацій, реєстрації бізнесу або отримання ліцензій дозволяють громадянам та підприємцям уникати довгих черг та безлічі проміжних етапів, пов'язаних із паперовою тяганиною. В результаті процес стає більш швидким і зручним [3].

Виключення чи мінімізація необхідності особистої взаємодії між посадовцями та громадянами суттєво знижує можливість вчинення корупційних дій. Коли адміністративні процедури проводяться в автоматичному режимі, ймовірність проявів недоброчесності зменшується.

Так, зокрема, системи управління документообігом (EDMS) дозволяють автоматизувати процес створення, зберігання, пошуку та управління документами. Ці системи забезпечують централізоване сховище для всіх документів, що скорочує час їхньої обробки та підвищує доступність інформації для всіх зацікавлених сторін. EDMS також забезпечують високий рівень захисту даних та можливість відстеження всіх змін, що важливо для забезпечення підзвітності та прозорості. Приклади впровадження EDMS включають системи електронного архіву, системи керування контрактами та системи автоматизованого створення звітів.

Впровадження електронних платіжних систем у державні послуги дає, в свою чергу, змогу громадянам сплачувати податки, штрафи та інші збори онлайн. Це усуває необхідність особистої взаємодії з посадовцями або іншими уповноваженими особами та знижує ймовірність вчинення корупційних дій. Електронні платіжні системи забезпечують прозорість та підзвітність усіх фінансових операцій, спрощуючи процес відстеження та контролю грошових потоків. Приклади включають системи онлайн-сплати податків, штрафів за порушення правил дорожнього руху та комунальних послуг [2].

Створення онлайн-платформ для подання заяв на отримання державних послуг, таких як реєстрація бізнесу, отримання ліцензій або подання заяв на соціальні виплати, дозволяє скоротити години очікування та підвищити прозорість цього процесу. Ці платформи забезпечують зручний та доступний спосіб взаємодії з державними установами, зменшуючи необхідність відвідування офісів та особистого спілкування з посадовцями. Онлайн-платформи також дозволяють автоматизувати процес обробки заяв, забезпечуючи швидше та ефективніше надання послуг.

На підтвердження вищенаведеного, варто навести успішні світові практики впровадження таких технологічних рішень. Відомо, що Естонія є лідером у галузі електронного уряду. Практично всі державні послуги доступні онлайн, включаючи подання податкових декларацій, реєстрацію бізнесу та доступ до медичних послуг. Це не лише прискорює процес, а й робить його прозорим та підзвітним. Внаслідок цього рівень корупції в Естонії значно знизився, що підтверджується даними Transparency International. Прозорість та доступність даних дозволяють громадянам та організаціям контролювати державні дії, що створює додатковий бар'єр для корупційних дій [1].

Цифрові технології є потужним інструментом у боротьбі з корупцією, який здатний значно підвищити прозорість, підзвітність та ефективність державного управління, що безпосередньо впливає на соціально-економічні процеси держави. Автоматизація процесів та підвищення прозорості є ключовими механізмами, які дозволяють знизити рівень корупції та зміцнити економічну безпеку.

Впровадження ІКТ у державні системи управління забезпечує більш ефективне, прозоре та підзвітне надання державних послуг, що сприяє покращенню загальнодержавного економічного клімату. Впровадження та розвиток таких технологій має бути пріоритетним напрямком для всіх держав, які прагнуть забезпечити належний соціально-економічний рівень та знизити рівень корупції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дослідження Transparency International Естонія. Офіційний сайт. URL: <https://www.transparency.ee/publikatsioonid> (дата звернення: 22.08.2025).
2. Звіти про результати роботи Міністерства цифрової трансформації України 2021-2024 роках. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry#sectiongoals> (дата звернення: 22.08.2025).
3. Кубатко О., Харченко Д., Півень В., Литвиненко Д. Роль економічних і цифрових чинників у боротьбі з корупцією. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-007_2/2023-48-193.
4. Боженко В.В., Петренко К.Ю. Кращі практики використання цифрових технологій та штучного інтелекту для боротьби з корупцією. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». № 2. 2022. С. 59-66.

УДК 339.1

Богдан Н.М.¹, Колісник В.А.²

¹ проф. Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

² студ. гр. МГРС 2024-1 Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах розвитку туристичної індустрії готельний бізнес функціонує в умовах жорсткої конкуренції. Незалежним готелям дедалі складніше змагатися з великими мережевими операторами у сфері залучення та утримання клієнтів, ефективного управління персоналом, укладання контрактів із постачальниками, а також швидкого реагування на виклики конкурентного середовища. Особливої складності набуває процес упровадження технологічних інновацій, що стали невід'ємним елементом сучасного готельного продукту.

Проблема забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку готельних підприємств в умовах динамічного ринкового середовища визначає актуальність цього дослідження.

Питання теоретичного, методологічного та практичного обґрунтування конкурентоспроможності підприємств ґрунтовно висвітлені у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких Г. Азоев, С. Гаврилюк, П. Забелін, Ю. Іванов, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбер, Ю. Леонтьєва, М. Портер, Р. Фатхутдінов, О. Чепурна, В. Яцура та інші.

Аналіз конкурентного середовища та діяльності конкурентів є необхідною умовою для підприємств, оскільки він дає змогу виявити сильні й слабкі сторони, а також ідентифікувати потенційні можливості. На основі цього аналізу можна сформулювати обґрунтовані висновки для розробки ефективної конкурентної стратегії та збереження конкурентних переваг.

Більшість науковців, які займаються проблематикою конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг, не розробляють певну класифікацію методів оцінки, обмежуючись лише описом окремих методів. Така фрагментарність підходів ускладнює процес визначення та порівняння рівнів конкурентоспроможності різних підприємств.

А. Кухарук [1] пропонує класифікувати методи оцінки конкурентоспроможності за двома ознаками:

1. За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства:
2. За формою вираження результату оцінки.

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є важливим етапом у розробці ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності. Кухарук [1] і Погребняк [2] пропонують різні підходи, які дозволяють врахувати різні аспекти діяльності підприємства. Однак, для досягнення більш точних і надійних результатів оцінки необхідно враховувати як джерела отримання даних, так і специфіку галузі, в якій функціонує підприємство.

Яцура В.В. [3] підтримує позицію щодо необхідності комплексного підходу в оцінці конкурентоспроможності підприємств. Він вважає, що основним недоліком матричних і графічних методів є їх нездатність забезпечити системний підхід до оцінки конкурентоспроможності. Ці методи не враховують різну вагу факторів, що впливають на конкурентоспроможність, що знижує їхню ефективність.

Матричні та графічні методи часто використовуються для візуалізації конкурентних позицій підприємства. Проте, за словами Яцури, ці методи мають низку суттєвих недоліків:

1. Відсутність системного підходу: ці методи не забезпечують комплексного аналізу конкурентоспроможності, оскільки не враховують всі аспекти діяльності підприємства.

2. Ігнорування ваги факторів: важливість окремих факторів конкурентоспроможності може варіюватися, але матричні та графічні методи не завжди це враховують, що може призводити до неточних оцінок.

В.В. Яцура вважає, що більш послідовними та комплексними при оцінці конкурентоспроможності є індексні методи. Серед них він виділяє наступні:

1. Метод оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства: цей метод базується на аналізі продукції та її відповідності ринковим вимогам.

2. Метод аналізу порівняльних переваг конкурентів: фокусується на виявленні переваг та недоліків конкурентів, що дозволяє розробити ефективні стратегії.

3. Метод на основі теорії ефективної конкуренції: враховує організацію роботи всіх підрозділів підприємства для досягнення конкурентних переваг.

4. Інтегральний метод: передбачає використання сукупності показників для оцінки загальної конкурентоспроможності.

5. Метод самооцінки: включає Європейську модель ділової досконалості та англійську методику матриці удосконалення бізнесу (BIM).

Одним з найновіших і найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства Яцура вважає метод бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг розглядається як спосіб порівняння стратегій та цілей роботи з першокласними підприємствами. Він забезпечує:

1. Аналіз кращих практик: дозволяє виявити та перейняти найкращі методи та процеси, використовувані лідерами ринку.

2. Гарантування довгострокової позиції на ринку: допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

А.О. Левицька пропонує використовувати при оцінці конкурентоспроможності підприємств індексні методи, оскільки вони є більш комплексними. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства-лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства [4].

Що стосується конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств, то під нею пропонуємо визначати їхню здатністю забезпечувати високоякісні послуги тимчасового розміщення, відповідні світовим стандартам. Ця здатність передбачає не лише задоволення потреб споживачів, але й формування стійкої лояльності клієнтів. Така прихильність клієнтів сприяє збільшенню ринкової частки готельних підприємств на швидко зростаючому глобальному ринку. Внаслідок цього, готельні підприємства зміцнюють свою фінансову стійкість та здатність до подальшого розвитку і розширення, що дозволяє їм ефективно конкурувати на міжнародному рівні та адаптуватися до змінних умов ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кухарук А.Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці : електронне наукове видання*. № 1. 2011. URL : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_1

2. Яцура В.В., Замроз М.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту* : [Електронне наукове фахове видання]. ВІЕМ ; Нац. бібл. України ім. В. І. Вернадського. Електрон. журн. 2011. Вип. 2. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf

3. Погребняк Д.В. Теоретичні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Київ: Ексмо, 2012. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/370>

4. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*, 2013, No 4. URL : https://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221?utm_source=chatgpt.com

УДК 339.1:338.48

Богдан Н.М.¹, Ніколенко А.В.²

¹ проф. Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

² студ. гр. МГРС 2024-1 Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Наукові дослідження в сфері маркетингу та маркетингових комунікацій набули актуальності останні десятиріччя, але тематиці вироблення маркетингових стратегій в індустрії гостинності присвячено недостатньо уваги. Недостатність наукових робіт з проблематики маркетингу та маркетингових комунікацій дозволяє виявити безперечну актуальність даної тематики в сучасних дослідженнях [1].

Використання концептуальних положень маркетингу готельних послуг забезпечує орієнтацію всього комплексу діяльності готелю на задоволення попиту споживачів на ринку. Цей процес реалізується шляхом формування маркетингового комплексу, який представляє собою сукупність контрольованих елементів маркетингу, що працюють у тісній взаємодії та спрямовані на вплив на конкретний сегмент споживачів. Таким чином, основна мета маркетингу готельних послуг полягає у забезпеченні максимальної відповідності між пропозицією готелю та вимогами споживачів, що, в свою чергу, сприяє збільшенню попиту та досягненню бажаних економічних результатів для підприємства.

Згідно з цією концепцією, готелі повинні фокусувати свої зусилля на тих послугах, які безпосередньо задовольняють потреби клієнтів і стимулюють їхні покупки, орієнтуючись на специфічні потреби різних соціальних груп споживачів [2]. У цьому контексті маркетинг послуг стає підприємницькою діяльністю, мета якої полягає у перетворенні потреб клієнта на дохід для готелю, при цьому забезпечуючи вигоду для обох сторін. Це дозволяє створювати вигідні умови для довгострокових партнерських відносин між готелем і клієнтом, сприяючи стабільному розвитку готельного бізнесу.

Планування та реалізація маркетингової діяльності у сфері готельних послуг базуються на комплексі маркетингу, який у зарубіжній практиці відомий як маркетинг-мікс (принцип «4Р»). Маркетинг-мікс готельних послуг являє собою набір інструментів маркетингу, що використовуються готельними підприємствами для вирішення стратегічних завдань на обраному цільовому ринку споживачів. Основними компонентами маркетинг-міксу є: продукт, ціна, просування та місце надання послуг.

Проте, з урахуванням змін, що відбуваються в макро- та мікросередовищі готельних підприємств, традиційна модель «4Р» потребує доповнення та розширення. У зв'язку з цим, розширена модель маркетинг-міксу, що включає дев'ять елементів (так звані «9Р»), дозволяє врахувати більшу кількість факторів, що впливають на ефективність маркетингової стратегії. До таких елементів належать: продукт, ціна, просування, місце надання послуг, спосіб надання послуг, люди (персонал), матеріальні ресурси, програмування маркетингу та позиціонування. Кожен з цих компонентів відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможної стратегії готелю та забезпеченні високої якості обслуговування клієнтів [3].

Сучасні партнерські відносини в готельному бізнесі можуть бути класифіковані за кількома рівнями, що дозволяє підприємствам ефективно адаптувати свою діяльність до вимог ринку та досягати стратегічних цілей розвитку:

- B2C (Business-to-Customer Client): взаємини між комерційною організацією та споживачем);
- B2B (Business-to-Business: взаємовідносини між комерційними організаціями);
- C2C (Consumer-to-Consumer: взаємодія між споживачами);
- B2G (Business-to-Government: взаємини між організацією та урядом);
- G2B (Government-to-Business: взаємини між урядом та організацією).

Маркетингові комунікації в даний час є одним з основних інструментів стратегічного маркетингу, який використовують підприємства для доведення необхідної інформації до споживача. Це дозволяє сформувати у клієнтів правильне сприйняття бренду, сформувати лояльність та зацікавленість у послугах компанії, а також зміцнити довгострокові відносини з цільовими аудиторіями.

У своїх працях Ф. Котлер пропонує модель просування, в якій процес комунікацій розглядається як послідовний і поетапний, з чітким фокусом на досягнення комунікаційного ефекту. Відповідно до цієї моделі, успішне просування готельних послуг досягається не лише завдяки зовнішній рекламі чи іншим методам просування, але й через інтеграцію всіх елементів маркетингових комунікацій. Вони взаємодіють і доповнюють один одного, що дозволяє забезпечити комплексний вплив на цільову аудиторію [3].

Існує кілька основних форм маркетингових комунікацій, які активно використовуються для просування готельних послуг:

- ATL (Above The Line) – традиційні форми реклами, що охоплюють широкі аудиторії через засоби масової інформації, такі як телебачення, радіо,

друковані видання та зовнішню рекламу. Цей метод є дуже ефективним для великих готелів, які мають на меті охопити максимально широку аудиторію;

– BTL (Below The Line) – більш цілеспрямовані методи реклами, спрямовані на безпосередній контакт з клієнтами, наприклад, через прямий маркетинг, стимулювання продажів, акції та події. Це менш витратний підхід, що підходить для середніх і малих готельних підприємств;

– TTL (Through The Line) – комбінований підхід, який поєднує елементи як ATL, так і BTL. Цей підхід використовується для забезпечення максимальної ефективності рекламних кампаній шляхом інтеграції традиційних і новітніх методів комунікації, що дозволяє більш гнучко реагувати на зміни на ринку та потреби споживачів.

Таким чином, стратегія маркетингових комунікацій у готельному бізнесі повинна бути орієнтована на специфіку цільового ринку, враховуючи як стадію життєвого циклу продукту, так і фінансові можливості підприємства, що дозволить забезпечити максимальний ефект від рекламних заходів.

Сучасні моделі маркетингових комунікацій вимагають диференційованого підходу, що передбачає використання різноманітних стратегій та інструментів для досягнення максимального ефекту в рекламних кампаніях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Harrington R. J., Chathoth P. K., Ottenbacher M. C., & Altinay L. Strategic management research in hospitality and tourism: Past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2014 26(5), p. 778–808.
2. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Підручник. Київ: Кондор, 2009. 408 с.
3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу / Пер. з англ. Київ: Вільямс, 2020. 736 с.

УДК 330.3:338.48

Богдан Н.М.¹, Сегеда І.В.², Малкіна Д.С.³

¹ проф. Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

² доц. Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

³ студ. гр. ММГКТС 2024-1 Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Оцінка ефективності стратегій розвитку готельного бізнесу є важливим етапом управлінського процесу, що передбачає систематичний підхід до аналізу результатів діяльності підприємства. Визначення чітких цілей, відповідно до принципів SMART, є основою для оцінки. Ці цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Критерії оцінки можуть включати фінансові показники, такі як прибуток та рентабельність, а також показники якості обслуговування та рівня завантаження. Прибуток і рентабельність відображають економічну ефективність підприємств готельного бізнесу і виступають ключовими показниками його фінансового стану та успішності. Низька рентабельність багатьох підприємств готельного бізнесу стає проблемою, що стримує його ефективний розвиток [1].

Аналіз наукових публікацій Ніколайчук О. А. доводить про відсутність загальноприйнятих методик оцінки стратегії розвитку готельного бізнесу. Вона дослідила, що в існуючих методиках оцінки наводиться різний склад показників, але не має орієнтирів інтегрального показника рівня стратегії розвитку, що значно ускладнює аналітичні та управлінські процедури. Нею було запропоновано методичний підхід до оцінювання стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу за допомогою методу таксономічного аналізу, що здійснюється з метою ідентифікації передумов її формування [2]. Також вона запропонувала концептуальну описову модель таксономічного аналізу стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії, яка враховує індикатори ключових напрямів, які мають безпосередній вплив на стратегічні орієнтири розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Нею запропонована система з 19 ключових компонентів, які забезпечують ефективну стратегію розвитку готельно-ресторанного бізнесу, яка є універсальною та може бути використана для діагностики стратегії розвитку будь-якого виду економічної діяльності, і для готельного бізнесу зокрема. В цю систему входить структурна компонента, масштабу виробничої діяльності, маркетингова

компонента, кадрова компонента, інвестиційної привабливості та фінансової результативності.

В залежності від значення отриманого інтегрального показника стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу авторкою запропоновано поділ шкали інтервалів на чотири зони, кожна з яких відповідає різним станам розвитку галузі, для яких пропонуються відповідні стратегії та управлінські рішення щодо їх реалізації: для високого рівня розвитку – стратегія зростання; для достатнього рівня розвитку – стратегія реструктуризації; для задовільного рівня розвитку – стратегія стабілізації з акцентом на адаптацію до змін зовнішнього середовища; для кризового рівня розвитку – стратегія виживання [2].

В своєму дослідженні Ковальчук С. В. визначає, що оцінити ефективність діяльності як окремого підприємства готельного бізнесу, так і готельного бізнесу регіону в цілому можна за допомогою використання ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінити результати діяльності з фінансової та операційної точки зору [3].

Якименко-Терещенко Н. В. та Носирев О. О. наголошують, що прибуток і рентабельність є базисом для правильного обрання стратегії розвитку готельного бізнесу, вони дозволяють ідентифікувати напрями, мету та методи розвитку готелю. Ці стратегії допомагають зорієнтувати бізнес на досягнення конкурентної переваги, пристосування до змін ринку та вимог споживачів, оптимізацію витрат та покращення фінансових результатів, допомагають виробити план дій для забезпечення успішного функціонування та стійкого розвитку готельного бізнесу в сучасних умовах господарювання [4].

Підвищення рентабельності можливо за рахунок підвищення культури та якості обслуговування. Розширення пропозиції додаткових послуг також виступає важливим резервом для збільшення доходів й підвищення рентабельності вітчизняного готельного господарства. Для збільшення рентабельності готельного бізнесу також важливо підвищення ефективності використання основних фондів, розширення номерного фонду через реконструкцію та ефективне використання площі готелю.

Рекомендуємо використовувати механізм оцінки, відновлення й підвищення темпів розвитку готельного бізнесу, який комплексно вирішує проблему оцінки розвитку готелів під впливом економічних, санітарних і політичних кризових явищ. Методологічною основою механізму є показник, який оцінює сталість і стан розвитку готельного бізнесу. Вказаний управлінський механізм дозволяє встановити й оперативно (протягом місяця) нейтралізувати дію неефективного методу управління («фактор мінімум»), який унеможливило розвиток готельного підприємства. Основним для готелів «фактором мінімум» є неефективний метод управління якістю послуг.

Інші методи повинні узгоджуватися між собою й підсилювати його вплив на розвиток підприємства.

Пропонуємо використання методу таксономічного аналізу для оцінювання ефективності стратегій готельного бізнесу [5].

Аналіз наукової літератури свідчить про різноплановість підходів щодо оцінки стратегії розвитку готельного бізнесу. Узагальнюючи розглянуті методичні аспекти оцінки ефективності стратегій розвитку готельного бізнесу слід відзначити, що розробка та впровадження системи ключових показників ефективності КРІ на підприємствах готельного бізнесу є складним завданням. Запропоновані науковцями системи ключових показників ефективності КРІ більше підходять для оцінки ефективності стратегій розвитку підприємств готельного бізнесу, тому вважаємо, що для оцінки ефективності стратегій розвитку готельного бізнесу і його стану більш дієвим буде дослідження інтегрального показника стратегії розвитку готельного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Носирєв О.О. Вектори розвитку готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в умовах трансформаційних процесів. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1 (28). С. 3-16. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23nooutp.pdf> (дата звернення: 22.09.2024)
2. Ніколайчук О.А. Оцінка стратегії розвитку готельно-ресторанної індустрії України. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносин. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2023. № 18. С. 74–83. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-08> (дата звернення: 23.09.2024)
3. Ковальчук С.В. Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. *Трансформаційна економіка*. 2024. (2 (07)), 27-32. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-5> (дата звернення: 24.09.2024)
4. Якименко-Терещенко Н.В., Носирєв О.О. Стратегічні пріоритети туризму і готельного бізнесу в концепції сталого розвитку регіонів: монографія. Харків: НТУ «ХПІ», 2024. 320 с.
5. Богдан Н.М., Сиром'ятников А.Є. Використання методики таксономічного аналізу для оцінки стратегії розвитку готельного бізнесу України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-11> (дата звернення: 21.11.2024)

УДК 338.2

Богданова Є.О.¹, Пархомець І.Б.²¹ к.е.н., ст. викл. Хмельницького національного університету² студ.гр. БІНЕ-23-1 Хмельницького національного університету

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасному бізнес-середовищі компанії дедалі частіше опиняються в умовах глибокої невизначеності, спричиненої взаємодією економічних, політичних та технологічних змін. Для українських підприємств до звичайних викликів додаються особливі загрози: воєнні ризики, порушення логістичних маршрутів, руйнування інфраструктури, регуляторна нестабільність, а також залежність від імпорتنих матеріалів чи енергоносіїв. В таких умовах управління ризиками стає критичною функцією бізнес-аналітики: воно не просто зменшує втрати, але й стає основою для побудови стійкості, здатності організації адаптуватися до швидких змін.

Ризик і невизначеність – це близькі за змістом поняття, проте вони мають суттєві відмінності. Ризик передбачає існування визначених параметрів або хоча б оцінок ймовірності настання подій – наприклад, ризик коливання валютного курсу, інфляції, або ймовірність виходу із ладу логістичного маршруту. В свою чергу, невизначеність має на увазі, що інформації недостатньо: не відомі всі можливі сценарії, важко спрогнозувати тенденції, немає чітких даних чи сигналів, щоб точно оцінити ймовірність. На практиці ж рішення часто приймаються в змішаних умовах, де є часткові дані про ризики, але існує й значна доля невизначеності [1].

Процес управління ризиками охоплює кілька етапів (рис.1), серед яких: ідентифікація можливих загроз, їх кількісна та якісна оцінка, вибір стратегії реагування, а також постійний моніторинг та контроль.

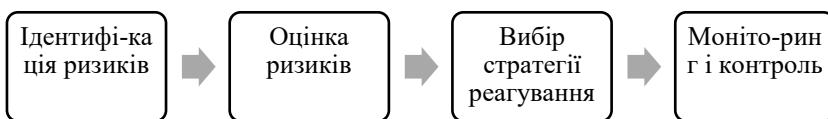


Рисунок 1. – Етапи управління ризиками

У міжнародній практиці застосовуються різні інструменти: матриці ризиків, сценарний аналіз, скорингові моделі, цифрові панелі моніторингу. В українському бізнесі дедалі більше підприємств починають інтегрувати ризик-орієнтоване мислення у стратегічне планування [2].

Таблиця 1. – Класифікація ризиків підприємства в умовах невизначеності

Вид ризику	Приклади в Україні
Ринкові	зниження попиту, зростання конкуренції
Фінансові	валютні коливання, інфляція, нестача кредитів
Операційні	перебої в логістиці, нестача ресурсів
Стратегічні	помилки у плануванні, репутаційні втрати
Зовнішні фактори	воєнні дії, політична та регуляторна нестабільність

В умовах невизначеності, характерних для України, зростає актуальність застосування комплексного підходу до оцінювання ризиків. Наприклад, агробізнес враховує виробничі, кліматичні та логістичні ризики, а промислові підприємства зосереджуються на валютних коливаннях, перебоях у постачанні та репутаційних загрозах. Водночас, воєнний фактор примушує компанії створювати плани безперервної діяльності, диверсифікувати постачання та швидкої перебудови бізнес-процесів із врахуванням невизначеності [3, 4].

Таким чином, ефективне управління ризиками в умовах невизначеності стає не просто реакцією на загрози, а суттєвим стратегічним ресурсом для підприємств. Компанії, які вміють швидко адаптувати бізнес-стратегії, змінювати постачальників, диверсифікувати логістичні маршрути, гнучко реагувати на зміну попиту чи порушення регуляторного середовища, здатні не лише мінімізувати втрати, але й забезпечити конкурентну перевагу. Наприклад, організації, що застосовують сценарне планування, створюють резервні плани на випадок форс-мажорів, або будують внутрішні запаси чи альтернативні джерела ресурсів, мають більшу стійкість. Так само важливими є рішення щодо залучення персоналу, модернізації виробничих процесів, які дозволяють зменшити залежність від зовнішніх чинників. У підсумку, те, як компанія управляє ризиками та невизначеністю, може стати ключовим фактором її виживання й розвитку – перетворюючи виклики на майбутні можливості.

У науковій літературі дедалі більше уваги приділяється вбудовуванню управління ризиками в систему економічної безпеки держави, що набуває особливої актуальності для підприємств в умовах глибокої невизначеності та частих зовнішніх шоків. Стратегічний підхід до фінансових ризиків, підкріплений належним рівнем корпоративної культури, відкритості та комунікації, сприяє побудові організацій, здатних адаптуватися до кризових ситуацій та мінімізувати ймовірні втрати. Важливою складовою виступає також використання прогнозування як превентивної міри у системі ризик-менеджменту: завдяки застосуванню аналітичних інструментів виявлення потенційних загроз відбувається на ранньому етапі, що відкриває можливості

для своєчасної розробки заходів з їхнього попередження або пом'якшення негативних наслідків.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація управління ризиками, адже саме технологічні інновації забезпечують безперервний моніторинг як зовнішнього середовища, так і внутрішніх бізнес-процесів. Використання аналітичних платформ, великих масивів даних та прогнозних моделей дозволяє підвищувати точність оцінки ризиків, формувати гнучкі сценарії реагування та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Водночас ефективність ризик-менеджменту значною мірою залежить від організаційної культури: створення атмосфери відповідального ставлення до ризиків, готовності до колективних дій у кризових умовах та розвитку гнучкості мислення персоналу є не менш важливими чинниками, ніж наявність сучасних інструментів. Такий підхід дозволяє перетворювати ризики не лише на виклик, а й на джерело нових можливостей для розвитку та інновацій.

Не можна оминати увагою й інтеграцію ризик-менеджменту у систему стратегічного планування та забезпечення підприємства необхідними ресурсами. Включення оцінки ризиків на етапі формування довгострокових стратегій забезпечує кращу адаптацію до мінливих умов ринку та дозволяє знизити рівень невизначеності ще на стадії ухвалення ключових рішень. Організаційно-ресурсне забезпечення управління ризиками охоплює кадровий, інформаційно-аналітичний, правовий та матеріально-технічний компоненти, без яких система залишається декларативною і не виконує своєї захисної функції. Таким чином, сучасний ризик-менеджмент набуває комплексного характеру, поєднуючи стратегічні, технологічні та культурно-організаційні елементи. Саме інтегрований підхід дозволяє підприємствам не лише протидіяти загрозам, але й формувати конкурентні переваги в умовах постійної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Деліні М.М., Ван І. Теоретичні засади формування системи управління ризиком на підприємстві. – Київ: Nauka, 2023. С 40-47. URL:<https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4769/4810/10918>
2. Лоскутова Г.А. Аналіз сучасних методів управління ризиками у діяльності підприємств: світовий досвід та українські реалії. – Київ: Nauka, 2022. С. 9-11. URL:<https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/4687/4726/10750>
3. Тарлопов І.О. Система управління ризиками при прийнятті управлінських рішень. – Economy and Society, 2024. С. 1-6. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4702/4643>
4. Хома І.Б., Худоба С.В. Управління інноваційними ризиками в підприємницькій діяльності в умовах війни. С. 39-43. URL:<https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/868/826>

УДК 338.2 : 330.3

Богущ Л.Г.¹¹ пр.н.с. Інституту демографії та досліджень якості життя ім. М. Птухи НАН України

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ТРЕНДИ ТА ПРОБЛЕМИ В КОНТЕКСТІ ЗАВДАНЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах послідовної та системної уніфікації господарських, логістичних і споживчих стандартів, що є наслідком і стимулом глобалізації широкого кола економічних і культурно-освітніх процесів та сфер міжнародного співробітництва, інтелектуалізація засад і форм соціально-економічного розвитку є невід'ємною вимогою конкурентоспроможності України та національних виробників[1–4]. Причому на мезо- і мікрорівнях соціально-економічної організації (відповідно, щодо сукупності вітчизняних суб'єктів господарювання і пересічного підприємства) мова йде про умови та параметри конкурентоспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках товарів і послуг. В ширшому контексті (всеохоплюючому загальносуспільному) інтелектуалізацію трактують як це процес створення, розвитку, підвищення ролі людського капіталу в соціальних, економічних, політичних підсистемах соціуму, що стимулює та активізує зміни сукупності його технологічних укладів (зокрема, прискорюючи відтворювальні та інноваційні цикли). Вужчі трактовки розглядають її як процес нарощування факторів виробництва та продуктивного потенціалу (людського, матеріального і нематеріального) суспільного господарювання, окремих підприємств та їх організаційних компонентів за рахунок ресурсів, інструментів, механізмів економіки знань [1, с. 192; 2, с. 298–300; 3, с. 580–582; 4, с. 267, 269–271].

До характерних рис інтелектуалізації економіки країни доцільно віднести: державні та бізнесові стратегічні орієнтири щодо розвитку економіки знань та людського капіталу, рівень та успіхи їх реалізації; нарощування масиву інтелектуальних ресурсів соціуму (наукових знань та інформації, методичного супроводу їх поширення і засвоєння, професійного, наукового, культурного потенціалу всього населення, його працездатної частини та власне робочої сили); обсяги здобуття прикладних результатів інтелектуалізації економіки (втілені, зокрема, у створенні об'єктів інтелектуальної власності – патентів, торгових марок, мобільних додатків тощо), масштаби і динаміку їх капіталізації; ефективність економічної, інвестиційної і податкової політики держави в контексті стимулювання і сприяння інноваціям, насамперед, вітчизняного походження (серед іншого, прогресу ІТ-сфери); тенденції і результати розвитку системи освіти (як загальної, так і професійної – вищої і професійно-технічної), у т. ч. з огляду на: системність, завчасне оновлення, збалансоване формування спектру ключових та міждисциплінарних

компетентностей, вмінь, навичок; поширення і сприйняття в суспільстві та господарських практиках стандартів, підходів, методик навчання, професійної підготовки, розвитку економічної культури, глобально визнаних ефективними; поліпшення якості прогнозування процесів, тенденцій, результатів соціально-економічного розвитку в контексті проблематики і перспектив удосконалення та підвищення конкурентоспроможності суспільного господарювання, виробників і підприємств, їх організаційних компонентів. Значущими результатами інтелектуалізації економіки в пост- і неоіндустріальних країнах визнають: масову автоматизацію виробництва, розвиток робототехніки, поширення штучного інтелекту; стрімке зростання частки мультидисциплінарних та діджиталізованих робочих місць, пошукачі яких мають інтегрувати традиційні робочі знання і навички з високотехнологічними (зокрема, *soft skills*); впровадження інтелектуальних систем управління та підтримки прийняття рішень; низку змін у структурі виробничого, особистого, суспільного споживання [1, с. 192–193; 2, с. 298–299; 4, с. 267–268].

У 2010–2023 рр. більшість оцінок і рейтингів інноваційної активності в Україні практично не змінювались, перебуваючи на порівняно невисокому рівні, однак масштаби інтелектуалізації вітчизняної економіки послідовно зростали, що проявлялося у створенні та модернізації знань, виробленні об'єктів інтелектуальної власності (зокрема, торгових марок, мобільних додатків, спектру інших ІТ-продуктів та послуг), їх активному поширенні в господарському і споживчому середовищі, стрімкому прогресі експортної орієнтації та обсягів відповідної продукції ІТ-галузі, збільшенні частки інноваційно активних підприємств промисловості, ВПК, транспортно-логістичного, аграрного та агропереробного секторів [1, с. 191, 193; 3, с. 583, 588–589]. Людські ресурси та робоча сила України відтворюють і зберігають значний потенціал інноваційної активності, креативної та рентоутворюючої самореалізації, зумовлений, насамперед: високим рівнем загальної грамотності, професійної освіти (вищої, професійно-технічної) та економічної культури; інновативно сприятливим побутовим, трудовим, соціальним середовищем, сегменти якого довгі десятиріччя формувалися і розвивалися в державі; інноваційною інфраструктурою загальнонаціонального і регіонального значення, представленою інституціями НДДКР, інноваційно активними закладами вищої освіти (передусім, технічної спеціалізації), суб'єктами господарювання і ланками економіки наукоємного спрямування (зокрема, логістичного, машинобудівного, ІТ, військово-промислового); поступово зростаючою територіально розосередженою мережею бізнес-інкубаторів, технопарків та інноваційних платформ, послідовно об'єднуюваних в регіональні інноваційні підсистеми.

Серед спільних негативних тенденцій передвоєнного і поточного періодів, що уповільнюють інтелектуалізацію господарювання та економічного розвитку, погіршують параметри їх конкурентоспроможності (від суб'єктів

макро- до мікрорівня), часто відмічали [1, с. 193–194; 2, с. 297–298; 3, с. 586, 589–591, 594; 4, с. 267]: незадовільну динаміку інноваційного виробництва (зокрема, низькі темпи його зростання, оцінювані за витратами на НДДКР), численні проблеми з ефективним освоєнням інвестицій, капіталізацією та промисловим впровадженням об'єктів інтелектуальної власності; недостатню послідовність державної інвестиційної політики, необґрунтовану кон'юнктурність і хаотичність пріоритетів інвестиційних програм, що освоюють вітчизняні та зовнішні кошти, у сфері інноваційного виробництва та рентоутворення; відсутність довготривалої стратегії нарощування експорту вітчизняних інноваційних та наукоємних товарів і послуг, здатної водночас вирішувати завдання системної модернізації національної економіки, підвищення ефективності використання її наявних конкурентних переваг, а також зростання конкурентоспроможності вже визнаних експортоорієнтованих національних виробників; незадовільну адаптивність систем економічних відносин, управління та технологічних укладів вітчизняного господарювання до спектру інновацій (технологічних, управлінських, продуктових, а також у сфері територіальної організації інноваційних кластерів, відповідних регіональних і транскордонних підсистем); складність бюрократичних процедур започаткування і ведення бізнесу, зорієнтованого на створення і використання наукоємної та інноваційної продукції (особливо вітчизняного походження), а також наукоємне обслуговування внутрішніх й закордонних корпоративних та індивідуальних споживачів; гірші (не лише порівняно з розвинутими країнами світу, але й на тлі більшості ланок вітчизняної економіки) умови працевлаштування, оплати праці профільного персоналу інноваційної сфери; низку проблем патентування об'єктів інтелектуальної власності та реалізації відповідних прав на внутрішньому і зовнішньому ринках; недостатню інноваційну активність значної частки вишів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Денисенко П.А., Кубатко О.В., Шкарупа О.В., Яременко А.Г. Інтелектуалізація господарських процесів у напрямі досягнень цілей сталого розвитку. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 3. С. 190-196.
2. Маслак М.В., Перерва П.Г. Інтелектуалізація економіки як фактор її сталого розвитку. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*. Київ: КНЕУ, 2022. С. 297-302.
3. Колесник О., Доброва Н., Подмазко О. Інтелектуалізація як ключовий фактор сталого розвитку в Україні. *Журнал Європейської економіки*. 2023. Т. 22, № 4(87). С. 578-596.
4. Огінок С.В., Шпак Ю.Н., Рудюк Я.А. Процес інтелектуалізації економіки як каталізатор інноваційного прогресу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 266-272.

336.226.657

Бодюк А.В.¹¹ с.н.с., наук. керів. Науково-дослідного закладу «Ресурси»

ЕКОЛОГІЧНІ ФІСКАЛЬНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

Суспільство завжди потребує заходів результативного зниження впливу шкідливих речовин, процесів на надрове середовище, на атмосферне повітря та рослини, тим самим підвищення рівня екологічної безпеки при видобуванні руд в Україні, зокрема залізних.

За Податковим кодексом України залізорудні суб'єкти господарювання сплачують екологічний податок. Податок визначається як безумовний платіж (сплачуючи податок на прибуток підприємств платник нічого не отримує від держави; інша ситуація з платою за користування землею тобто за отриману вигоду). Так названий екологічний податок не належить ні до безумовних, ні за отриману вигоду. По суті він справляється як покарання за шкоду довкіллю, водним об'єктами і т. д.

За Податковим кодексом України, сума податку за розміщення відходів обчислюється залізорудними суб'єктами господарювання самостійно за показниками обсягів (маси) відходів, ставок податку та коригувальних коефіцієнтів за формулою:

$$\text{Прв} = \sum_{i=1}^T (\text{Млі} \cdot \text{Нпі} \cdot \text{Кт} \cdot \text{Ко}),$$

де: Прв – сума екологічного податку за розміщення відходів (грн); Млі – обсяг відходів і-того виду в тоннах; Нпі – ставки податку в поточному році за тону і-того виду відходів у гривнях з копійками; Кт – коригувальний коефіцієнт, яким враховується розташування місця розміщення відходів; Ко – коригувальний коефіцієнт, що дорівнює 3 і застосовується у разі розміщення відходів на звалищах, які не забезпечують повного виключення забруднення атмосферного повітря або водних об'єктів.

На наш погляд, дана офіційна, наведена в ПКУ, формула не враховує такі сучасні фактори, як, зокрема, категорія земель, де розміщуються відходи; форма власності на землю, необхідність надання пільг. З врахуванням цих факторів дану формулу необхідно доповнити коефіцієнтом, який враховує категорію земель (Кз), де знаходиться територія розміщення відходів, а також коефіцієнтом, який враховує форми власності на ці землі (Кв). Безумовно, що для встановлення значень цих коефіцієнтів необхідні певні дослідження, дозволені Мініном, з наданням ним конкретної інформації.

Про надто значимі суми сплати екологічного податку суб'єктами господарювання свідчать наступні дані. Приватне акціонерне підприємство «Північний гірничо-збагачувальний комбінат» (ПРАТ «ПІВНГЗК», Кривий

Ріг), що займається видобутком залізних руд (07.10 Добування залізних руд), у 2020 р. мало дохід 24 063 793 000 грн, сплатило екоподатків на суму 151 674 670 грн (його Статутний капітал 579 707 000 грн) [1]. Публічне акціонерне товариство «Запорізький металургійний комбінат» (ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ», м. Запоріжжя), що займається виробництвом чавуну, сталі та феросплавів, (24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів), у 2020 р. мало дохід 45 630 637 000 грн, сплатило екоподатків на суму 146 087 910 грн що складає 22% статутного капіталу (його статутний капітал 660 920 444 грн) [2].

Зауважимо, що ставки екологічного податку щорічно підвищуються, що також підтверджує необхідність створення нової відповідно системи фіскальних зобов'язань.

Потреби вдосконалення чинного оподаткування зумовлені не лише з екологічною ситуацією на територіях країни та фіскальною системою, а й енергетичною та промисловою безпекою, ціновою та фінансовою політикою, діловою активністю, міжнародними зобов'язаннями країни та ін.

Виходячи з обґрунтованих недоліків визначення та обчислення екологічного податку, не оптимальності його ставок та за інших факторів логічне зрозуміти, що екологічне оподаткування потребує корінного вдосконалення, створення нової системи фіскальних зобов'язань, а для цього проведення відповідних фіскальних експериментів, узгоджених з Міністерством фінансів України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Режим доступу : <https://opendatabot.ua/c/00191023>.
2. Режим доступу https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00191230/.

УДК 351.84:796.07:004.9

Бойнік А.А.¹

¹ асп. ННІ «Інститут державного управління» ХНУ ім. В.Н. Каразіна

ПРИВАТНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ПЛАТФОРМИ І РЕПУТАЦІЙНІ ТОКЕНИ ДЛЯ ОБІГУ В НИХ: У ЧОМУ МОЖЕ БУТИ НОВИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ?

Сучасне публічне управління, особливо у країнах з пострадянським інституційним спадком, переживає глибоку кризу легітимності та ефективності. Традиційні ієрархічні моделі демонструють ригідність та неспроможність адекватно реагувати на динамічні виклики. Центральне питання: як подолати інституційну пастку, коли значні бюджетні витрати не перетворюються на суспільні блага? Методологічно, робота поєднує компаративний аналіз кількісних даних на прикладі фінансування олімпійського спорту з концептуальним моделюванням інноваційного управлінського інструментарію. Основна теза полягає в тому, що репутаційні токени на базі технології блокчейн є не просто технологічним рішенням, а інституційним механізмом, здатним кардинально змінити стимули акторів, замінивши логіку утримання апарату логікою фінансування результатів та заклавши основи для нового, цифрового суспільного контракту.

Ця системна патологія є особливо виразною у сферах, де результати піддаються кількісному вимірюванню. Яскравим мікркосмом, що емпірично ілюструє цю кризу, є система фінансування олімпійського спорту в Україні.

Аналіз та порівняння фінансування з державного бюджету елітного (олімпійського) спорту за 2015 – 2025 роки у Нідерландах та Україні продемонстрував неспроможність сучасної української моделі у вирішенні найголовніших завдань для спортивної системи. Наприклад: показник вартість золотої медалі (загальний бюджет на кількість) в Нідерландах становить 16,57 млн €, що у 6,8 разів нижче за аналогічний показник в Україні (113,6 млн €). Для золотої медалі навантаження на одного жителя Нідерландів - 0,92 €, що у тричі менше ніж в Україні. (2,83 €). Коефіцієнт медалістів Нідерландів - 0,145, тобто кожен сьомий спортсмен приносить медаль. Для порівняння, в Україні цей коефіцієнт нижчий (0,076), Голландська модель дозволяє при співмірному бюджеті (812 млн € проти 795 млн € в Україні) отримати майже втричі більше медалей. [1,2,4,5]

Ці емпіричні докази підводять нас до глибшого структурного діагнозу. Проблема полягає не в обсязі фінансування, а в його архітектурі та ефективності.

Ця модель є класичним проявом проблеми «принципал-агент», де суспільство (принципал) делегує повноваження бюрократії (агенту), однак через інформаційну асиметрію та розбіжність інтересів агент діє на власну

користь, максимізуючи бюджет та штат, а не суспільну корисність. Цей феномен можна пояснити через концепції інституційної економіки. По-перше, система перебуває в «інституційній пастці» – стабільному, але неефективному стані рівноваги, з якого важко вийти через високі бар'єри для змін. По-друге, вона демонструє чітку залежність від попереднього шляху розвитку (*path dependency*), відтворюючи радянські патерналістські підходи до управління, де держава є не партнером, а монопольним патроном [6].

Високі транзакційні витрати, пов'язані з узгодженнями, звітністю та бюрократичною тяганиною, поглинають левову частку ресурсів, які могли б бути спрямовані безпосередньо на спортсменів та їхню підготовку. Ця модель, зосереджена на «утриманні апарату», є характерною не лише для спорту, а й для інших ключових секторів, як-от освіта та охорона здоров'я, що перетворює її на загальнонаціональну проблему публічного управління. Альтернативний підхід, що долає ці обмеження, полягає у кардинальній зміні парадигми: переході до фінансування верифікованих результатів через інноваційні цифрові інструменти.

Концептуальною відповіддю на проблему є впровадження системи репутаційних токенів – невзаємозамінних цифрових активів (NFT), що виступають верифікованими одиницями довіри та досягнень. На відміну від спекулятивних NFT, вони створюють прозорий і децентралізований реєстр репутаційного капіталу для спортсменів, тренерів, науковців чи лікарів. Система базується на технології блокчейн, яка гарантує надійність і неможливість підробки даних. Кожен учасник отримує унікальний цифровий ідентифікатор, до якого прив'язується токен із верифікованою інформацією: результати змагань, сертифікати, відгуки, участь у соціальних проєктах. Такий «цифровий слід» діяльності є об'єктивним та незмінним, що унеможливорює маніпуляції й формує нову систему стимулів, засновану на прозорості та довірі. [3].

Це дозволяє мікротаргетувати витрати, спрямовуючи ресурси туди, де вони приносять найбільшу віддачу, та усуває корупційні ризики, пов'язані з ручним розподілом коштів. Така модель перетворює державу з неефективного монопольного провайдера на архітектора екосистеми, що встановлює прозорі правила гри та забезпечує їхнє автоматичне виконання. Система репутаційних токенів формує основу мережевого врядування (*network governance*), де довіра стає ключовим активом, а взаємодія відбувається між рівноправними акторами. Приватні компанії, меценати та громадські організації можуть створювати власні сервіси – платформи для пошуку талантів, аналітику чи краудфандинг – інтегровані з державною інфраструктурою довіри. Це реалізує концепцію «Уряд як платформа» й закладає підґрунтя нового суспільного контракту, заснованого на прозорості, довірі та взаємній відповідальності.

Традиційна бюрократична модель управління, що функціонує за принципом «утримання апарату», є інституційною пасткою, яка генерує системну неефективність та високі транзакційні витрати. Емпіричний аналіз фінансування спорту переконливо доводить, що проблема полягає не в обсязі ресурсів, а в хибній логіці їх розподілу. Пропонована модель на основі репутаційних токенів та технології блокчейн є не просто технологічним оновленням, а фундаментальною інституційною реформою. Вона дозволяє перейти від суб'єктивного розподілу коштів до об'єктивного фінансування результатів, замінюючи ієрархічний контроль мережевою взаємодією та довірою. Впровадження такої системи здатне розірвати залежність від неефективного минулого (*path dependency*) та закласти основи для прозорого, підзвітного та ефективного врядування, формуючи новий цифровий суспільний контракт, де держава виступає партнером, а не патроном.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Olympedia. Netherlands (NED) URL: <https://www.olympedia.org/countries/NED>.
2. Open Government Partnership. Netherlands Commitments URL: <https://www.opengovpartnership.org/>.
3. Бойнік А. А. Спортивні репутаційні токени як нова енергія в платформі тотального fair play: як блокчейн-екосистеми формують етичне майбутнє молодих талантів. XVIII Міжнародна науково-практична конференція магістрантів та аспірантів. Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених, м. Харків, 19–22 листопада 2024 р. Харків: НТУ «ХПІ», 2024.
4. Верховна Рада України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.rada.gov.ua/>.
5. Національний олімпійський комітет України: офіційний сайт. URL: <https://noc-ukr.org/>.
6. Норт Д. Інституції. Journal of Economic Perspectives. 1991. Vol. 5, No. 1. P. 97–112. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1993/north/lecture/>.

УДК 37.01

Бондаревич І.М.¹¹доц. НУ «Запорізька політехніка»

ВИКЛАДАННЯ КУРСУ «ФІЛОСОФІЇ» У ВИЩИХ ТЕХНІЧНИХ ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ: ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ МИСЛЕННЯ

В сучасному культурному, суспільно-політичному, освітянському дискурсах доволі часто зустрічається концепт духовності, який в активному науковому обігу, у якості поняття «духовність», з'явився в середині ХХ століття. В цілому, можна стверджувати, що, як термін, «духовність» є на слуху в переважній кількості громадян. Разом з цим, поширені уявлення про зміст духовності виявляються аморфними та доволі міцною є стигма, що «духовність – це про релігію». Насправді, зазначена ситуація є об'єктивною, оскільки в різних наукових дискурсах щодо феномену духовності дослідники звертаються і оперують різними його контекстами. Так педагогічний дискурс акцентує етичні, естетичні, ціннісні контексти духовності. В мовознавчому дискурсі щодо феномену духовності більш актуалізовані такі його контексти як смисл, значення, а в мистецтвознавчому – це контексти символотворчості, символообміну. Проте, релігійний контекст феномену духовного виявляється і сьогодні доволі розповсюдженим. Він поширювався теренами України в процесі християнізації її населення. Врахуємо, що політичні, військові перепити, яких в історії України було дуже багато, тільки посилювали вплив християнства на духовне життя українців. В наслідок чого, навіть сьогодні, релігійний контекст духовності залишається стійким кліше. Особливо часто воно зустрічається у студентів технічних спеціальностей вищих навчальних закладів, що заважає їм досягти технічну творчість і розвиток мислення як духовний процес.

Тож, популяризація наукових досліджень феномену духовності та практичне їх застосування, як мінімум, в навчальному процесі постає актуальним завданням.

В змісті вищої технічної освіти із розвитком мислення пов'язана дисципліна «Філософія». Філософські концепції різних епох демонструють зразки різних типів мислення. В кожній концепції і теорії завжди міститься відповідь на проблеми епохи, кожна з них вирішує нагальні запити в певний спосіб. В історії західноєвропейської філософської думки такими епохами є Антична філософія; Середньовічна філософія; філософія епохи Відродження; філософія Нового часу; філософія епохи Просвітництва; Німецька філософія ХVІІ-ХІХст.; Некласична філософія ХХ століття; Постмодернізм. І, якщо така періодизація західноєвропейської філософії сформувалась доволі давно, то в історії української філософської думки вона ще чітко не градується. Проте, проблема інтелектуалізації українського суспільства ставить завдання

усвідомлення типів мислення кожної з історичних епох розвитку української філософської думки. В. Кремень зауважує, що в одному суспільстві люди користуються різними способами мислення, проте, в процесі пізнання ми маємо його змінювати відповідно до вимог епохи» [1, с. 9]. Власне філософи визначають стиль мислення як «...певний конкретний історичний тип мислення, який, будучи загальним для даної епохи, виявляється у розвитку основних наукових напрямків і обумовлює деякі стандартні уявлення в метамовних контекстах усіх фундаментальних теорій свого часу» [2, с. 208].

Розрізняння способів мислення різних епох формує культуру мислення у студентів і є різновидом духовної роботи, що пов'язана із розвитком мислення. Для того, аби це стало можливим варто враховувати наступні принципи викладання дисципліни «Філософія»:

- розуміння логіки психічних процесів [3];
- кожна епоха філософської думки розкривається як пізнавальний цикл;
- мега контекстом викладання є еволюція стилів мислення;
- обов'язковим є діалогічний характер кожного заняття.

Наведені принципи характеризують певну парадигму викладання дисципліни «Філософія». В її межах відбувається знайомство студента із різними стилями мислення, проникнення в саму структуру пізнавальної діяльності, визначення і аналіз її історичного підґрунтя. За таких умов, навичка орієнтуватись в стилях мислення дозволяє побачити їх розвиток як єдиний цілісний процес. Означене усвідомлення стає тлом для упорядкування студентами власного мислення, мотивує до творчого пошуку і визначення стилю мислення відповідного сучасній історичній епосі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кремень В. Сучасне мислення й освіта: методологічний концепт. Український педагогічний журнал, 2017. №3. С. 5-14.
2. Філософія: навч. посіб. / Л.В. Губерський, І.Ф. Надольний, В.П. Андрущенко та ін.; За ред.. І.Ф. Надольного. 6-те вид., випр. і доп. Київ:Вікар,2006. 455 с. С. 208.
3. Бондаревич І.М. Психолого-педагогічний аспект у викладанні курсу «Філософія». «Нове та традиційне у дослідженнях сучасних представників психологічних та педагогічних наук»: збірник тез наукових робіт учасників міжнародної науково-практичної конференції, 28 лютого - 1 березня 2014 р. Львів, 2014. С. 84-87.

УДК 331.5.024.5

Бондаревська К.В.¹, Ткаченко Ю.О.²¹ проф. Університету митної справи та фінансів² магістр Університету митної справи та фінансів

ВЗАЄМОДІЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ ТА РИНКУ ПРАЦІ У КОНТЕКСТІ ВПЛИВУ НА СОЦІАЛЬНУ БЕЗПЕКУ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій взаємодія системи освіти та ринку праці виступає ключовим чинником забезпечення соціальної безпеки та сталого розвитку держави. В умовах глобалізації, цифровізації та гібридних викликів, пов'язаних із війною в Україні, саме якість освітнього середовища та його відповідність вимогам економіки визначають здатність суспільства забезпечити стабільність, зайнятість і соціальну згуртованість населення.

Соціальна безпека – це не лише захищеність людини від соціальних ризиків, а й створення умов для самореалізації та гідного життя. У цьому контексті освіта відіграє системоутворюючу роль, адже формує людський капітал, який є основою інноваційного розвитку та конкурентоспроможності держави. Рівень освіченості населення безпосередньо корелює із рівнем зайнятості, доходів та економічної активності, а отже із рівнем соціальної безпеки. Повномасштабне російське вторгнення завдало значного удару по соціально-економічному потенціалу України, спричинивши втрату мільйонів робочих місць, руйнування виробничої та освітньої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів. Внаслідок цього звужилося поле прикладання праці, знизилася якість зайнятості, а пошук роботи став значно складнішим.

Ключовою проблемою сучасного ринку праці залишаються професійно-кваліфікаційні диспропорції, які особливо загострилися під час повномасштабної війни. Статистичні дані Державної служби зайнятості свідчать, що станом на 1 грудня 2024 року в Україні спостерігалася суттєва незбалансованість попиту і пропозиції за видами економічної діяльності.

Так, на одну вакансію в державному управлінні претендують у середньому 5 осіб, у сільському господарстві – 4, тоді як у переробній промисловості, енергетиці та освіті дефіцит кадрів перевищує пропозицію.

Найбільший дефіцит спостерігається у промисловості, будівництві та транспорті, де брак кваліфікованих робітників став чинником, що стримує модернізацію та інноваційний розвиток [1].

Проявом структурних розривів між освітою і ринком праці є високий рівень безробіття серед осіб із вищою освітою. Згідно з опитуванням платформи Harry Monday (станом на вересень 2023 року), лише 27,24% респондентів із вищою освітою працюють за фахом, ще 29,53% - частково, а

43,23% взагалі не за спеціальністю. Серед тих, хто не має вищої освіти, лише 12,2% відчують її брак, тоді як 40,5% зазначили, що їм бракує лише «диплома для роботодавця» [2]. Такі показники свідчать про розрив між освітньою підготовкою та запитами економіки, що ставить під загрозу ефективне використання людського капіталу й, відповідно, соціальну безпеку країни.

Якість освіти та рівень професійної мобільності населення є вирішальними для стабільності ринку праці. За результатами дослідження Gradus Research (листопад 2024 р.), 73% українців хоча б раз змінювали рід діяльності, з них 79% віком від 45 років, що свідчить про високу готовність до професійної адаптації, однак лише третина опитаних проходять професійне навчання щороку, а чверть – ніколи не навчалися після здобуття фаху.

За даними GRC Україна, 63% респондентів мають намір здобути нову професію для підвищення своєї конкурентоспроможності. Ці результати демонструють наявність значного потенціалу для розвитку системи перепідготовки кадрів. Проте ефективність державної політики зайнятості залишається обмеженою. У січні-листопаді 2024 р. професійне навчання пройшли лише 12,7% безробітних, а ваучери на навчання отримали 6,2%, що свідчить про недостатню спроможність державних інституцій задовольнити потреби ринку праці у кваліфікованій робочій силі [3].

Важливою тенденцією є впровадження дуальної освіти – моделі, що поєднує теоретичну підготовку у закладах освіти з практичним навчанням на підприємствах. Така система дає змогу формувати у студентів професійні компетентності, адаптовані до реальних виробничих умов, і забезпечує швидше працевлаштування після завершення навчання. В Україні елементи дуальної освіти вже впроваджуються у низці університетів і коледжів, проте для їхньої ефективності потрібна активна участь роботодавців та законодавче стимулювання партнерства між бізнесом і освітою.

Не менш важливим аспектом є розвиток системи професійної орієнтації молоді. Рання орієнтація школярів на майбутні професії, інформування про тенденції ринку праці, участь у профільних таборах, конкурсах і стажуваннях сприяє усвідомленому вибору професійної траєкторії. Такий підхід зменшує ризики невідповідності між освітніми очікуваннями та ринковими реаліями, а також формує відповідальне ставлення до професійного саморозвитку.

У системі забезпечення соціальної безпеки важливу роль відіграє також освіта дорослих – інструмент перекваліфікації, підвищення кваліфікації та професійної адаптації населення. У період воєнних дій та економічних криз особливої актуальності набуває впровадження принципу безперервного навчання (lifelong learning). Завдяки йому громадяни

отримують можливість оновлювати знання протягом життя, що дозволяє підвищити мобільність робочої сили та зменшити ризики безробіття.

Розвиток цифрових технологій створює нові можливості для взаємодії освіти та ринку праці. Онлайн-курси, освітні платформи, дистанційне навчання, штучний інтелект у процесах відбору кадрів та управління персоналом розширюють простір для інтеграції системи освіти в економічну реальність. Проте водночас зростає потреба у цифровій грамотності, медіа-освіті та критичному мисленні, без яких неможливе ефективне використання інформаційних ресурсів.

Державна політика у сфері взаємодії освіти та ринку праці має базуватися на принципах прогнозування, партнерства та гнучкості. Необхідно створювати системи моніторингу попиту і пропозиції на ринку праці, удосконалювати національну рамку кваліфікацій, стимулювати роботодавців до участі в освітніх програмах. У цьому контексті доцільним є впровадження регіональних рад із розвитку людського капіталу, які б координували дії освітніх закладів, органів влади та бізнесу.

Таким чином, ефективна взаємодія системи освіти та ринку праці є однією з головних передумов соціальної безпеки населення України. Вона визначає рівень зайнятості, соціальної інтеграції, економічного добробуту та суспільної стабільності. Успішна реалізація цього потенціалу можлива лише за умови постійного діалогу між усіма учасниками – державою, бізнесом, громадянським суспільством і самою людиною, яка стає активним творцем власної освітньої траєкторії.

Отже, освіта має розглядатися не лише як інструмент здобуття професії, а як стратегічний ресурс соціальної безпеки, що формує здатність суспільства протистояти викликам, зберігати стабільність і забезпечувати сталий розвиток. Саме інвестиції у якісну освіту, інтелектуалізацію праці та розвиток людського потенціалу є найефективнішою формою гарантування соціальної безпеки України у XXI столітті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Національний інститут стратегічних досліджень. Освітньо-кваліфікаційні диспропорції ринку праці України: сучасні реалії та перспективи. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osvitno-kvalifikatsiyni-dysproportsiyi-rynku-pratsi-ukrayiny>
2. Що не так (або так) із вищою освітою? Результати опитування Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/chy-potribna-vyshcha-osvita-rezultaty-opytuvannya>
3. Gradus Research Company. Професійна мобільність українців на тлі кризи людського капіталу. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/professional-mobility-of-ukrainians-amid-the-human-capital-crisis/>

УДК 657.631.6:368.01

Бондаренко П.В.¹

¹ст.викладач Одеського національного економічного університету

СТАН ФІНАНСОВОЇ НЕСТІЙКОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Фінансова нестійкість є серйозною загрозою як для самої страхової компанії, так і для всього страхового ринку. Вона характеризується підвищенням ризиком невиконання зобов'язань перед страхувальниками й контрагентами внаслідок погіршення ліквідності активів, зниження прибутковості інвестицій, зростання збитків від ризикових операцій або виникнення інших несприятливих факторів. Фінансова нестійкість знижує довіру клієнтів, партнерів і інвесторів, знижує конкурентоспроможність компанії та створює передумови для кризових явищ у страховій галузі.

Значний науковий внесок у вивченні фінансової стійкості та нестійкості суб'єктів господарювання, зокрема в контексті страхового ринку, де акцент робився на макроекономічних індикаторах Eichengreen B., Rose A., ендогенній природі криз Minsky H. та монетарній політиці в умовах нестабільності Чирак І., а також на теоретичних аспектах фінансової нестабільності Дубина М., Поцелуйко І.

Аналіз наукових праць доводить, залишається недостатньо дослідженим, питання сутності фінансової нестійкості, також адаптації методик оцінки фінансової нестійкості страхових компаній та оптимізації має досить мало розвиненим.

Фінансова стійкість є комплексною характеристикою платоспроможності та операційної життєздатності страхової компанії, що обумовлена адекватністю власного капіталу, ліквідністю та здатністю генерувати стабільні операційні грошові потоки. Її забезпечення вимагає системного моніторингу ключових показників. Перехід у стан нестійкості зазвичай має кумулятивний характер: поєднання систематичних збитків, виснаження капіталу, постійних ліквідних проблем і високої концентрації ризиків призводить до погіршення доступу до фінансування та підвищення ймовірності регуляторного втручання або санації.

Визначення стану фінансової нестійкості економічного суб'єкта, за якого його здатність систематично й своєчасно виконувати фінансові зобов'язання істотно порушена або суттєво знижена, а також різко зменшена спроможність поглинати економічні й ринкові шоки; проявляється через значне зниження власного капіталу, хронічний дефіцит ліквідності, періодичні збитки та порушення регуляторних нормативів.

Автор гіпотези фінансової нестійкості Хаймен Філіп Мінські, описував як: «Нестабільність є ендогенним явищем у капіталістичній економіці, оскільки періоди економічної стабільності сприяють зростанню

спекулятивного фінансування, що призводить до фінансової нестійкості та криз...» [4].

Дослідники Ейхенгрін, Баррі та Роуз, Ендрю вважали: «Фінансова нестійкість може бути ідентифікована через набір макроекономічних індикаторів, таких як надмірне зростання кредитів, дефіцит поточного рахунку та завищена оцінка активів.» [5].

«Фінансова нестійкість є станом фінансової системи, за якого вона втрачає здатність ефективно виконувати свої функції через зростання системних ризиків, спричинених макроекономічними дисбалансами та спекулятивною поведінкою.», - охарактеризували науковці М. Дубина, І. Поцелуйко [1].

На основі узагальнення джерел [1; 4; 5] наведемо авторські визначення цих явищ:

Фінансова стійкість – це властивість суб'єкта господарювання забезпечувати своєчасне виконання поточних і майбутніх зобов'язань за нормальних та помірних шоків умов при одночасному збереженні прийнятного рівня капіталу й ліквідності та здатності генерувати операційні грошові потоки. Оцінка за такими показниками: адекватність капіталу, ліквідність, рентабельність та стійкість доходів.

Фінансова нестійкість – стан, за якого суб'єкт господарювання втрачає здатність систематично виконувати фінансові зобов'язання або істотно знижує спроможність поглинати економічні та ринкові шоки. Проявляється у від'ємному або зменшеному власному капіталі, значного зниження ліквідності, систематичних збитках та порушеннях регуляторних нормативів.

На основі твердження науковця І. Чирак: ««Монетарна політика в умовах фінансової нестійкості потребує адаптивних підходів до управління системними ризиками, що виникають через нестабільність фінансових ринків». [3] Наведемо авторську адаптацію відмінностей понять «фінансова стійкість» та «фінансова нестійкість» на Рис. 1.

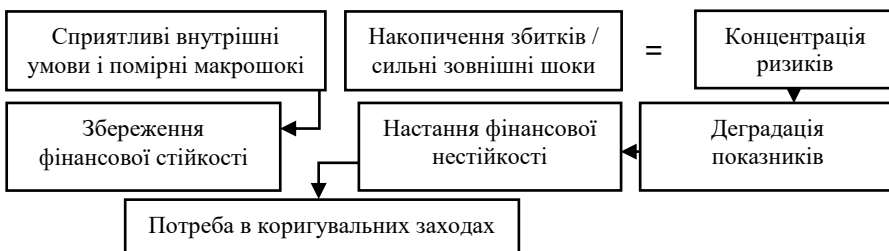


Рисунок 1 Коротка логічна схема ключових відмінностей понять «фінансова стійкість» та «фінансова нестійкість».

Джерело: авторська розробка

Страхова компанія вважається фінансово-нестійкою, якщо вона демонструє ознаки значного ризику дефолту або систематичної нездатності

своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами й контрагентами, а також якщо її фінансова позиція не відповідає встановленим нормативам платоспроможності і технічного резервування.

Такий стан зазвичай супроводжується виснаженням або від'ємністю власного капіталу, хронічними дефіцитами ліквідності, стійкими операційними збитками та невідповідністю технічних резервів, що може спричинити регуляторні заходи й породити системні ризики.

Таблиця 1 – Критерії виявлення фінансової нестійкості страхової компанії

Критерій	Характеристика
коефіцієнт платоспроможності (Solvency Ratio)	відношення власних коштів до вимог щодо капіталу і зобов'язань
високий відсоток неліквідних активів;	низькодохідних активів у портфелі
низька рентабельність страхових операцій	неприйнятно високі витрати відносно премій
стійке перевищення комбінованого коефіцієнта збитковості	понад 100 %
дефіцит технічних резервів	негативні операційні грошові потоки
погіршення якості активів	надмірна концентрація ризиків.

Джерело: побудовано автором самостійно на основі узагальнення [2]

Оцінка повинна поєднувати кількісні індикатори з якісним аналізом (корпоративне управління, ефективність перестрахування, судові й регуляторні ризики) та враховувати динаміку основних показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дубина, М., Поцелуйко, І. Теоретичні положення обґрунтування сутності фінансової нестійкості. Науковий вісник Полісся. № 2. С.180–198. 2023.
2. Національний Банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ. 2024. Розділ «Фінансова стабільність». URL: <https://bank.gov.ua/> (Дата звернення 30.09.2025)
3. Чирак І.М. Монетарна політика за умов фінансової нестабільності (на прикладі України): дис. канд. екон. наук: 08.00.08. Тернопіль. ТНЕУ. 2014. 269 с.
4. Eichengreen, B., Rose, A.K. Contagious Currency Crises. NBER Working Paper Series, No. 5681. 2016.
5. Minsky, H. P. Stabilizing an Unstable Economy. New Haven: Yale University Press. 2016.

УДК 658.818:339.13

Борисенко О.Є.¹, Ладиженко Н.С.²¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»² студ. гр. БТЕ-1112 НУ «Запорізька політехніка»

ЦІНОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СЕРВІСНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ У FASHION-РИТЕЙЛІ

Цінова стратегія є одним із ключових інструментів формування конкурентоспроможності підприємств fashion-ритейлу. Вона визначає не лише рівень прибутковості бізнесу, а й виконує важливу комунікативну функцію, сигналізуючи споживачам про якість продукції, престиж бренду та очікуваний рівень сервісу. Поєднання правильної ціни та сервісного позиціонування створює для покупця унікальний досвід взаємодії з брендом, формує лояльність та сприяє повторним покупкам.

Цінову стратегію у ритейлі прийнято розглядати як систему довгострокових рішень щодо встановлення та коригування цін, яка враховує особливості цільового сегмента, позиціонування компанії та поведінку конкурентів [1]. Вона охоплює як економічні, так і маркетингові аспекти, допомагаючи компанії знаходити оптимальний баланс між прибутковістю та привабливістю для споживача. У fashion-індустрії ціна виступає важливим маркером рівня сервісу та якості: чим вищий ціновий сегмент, тим більше очікувань у покупців щодо персоналізованого підходу, атмосфери магазину, додаткових послуг та загального досвіду взаємодії з брендом. Правильне формування цінової стратегії дозволяє створювати відчуття престижу та підвищує лояльність клієнтів.

Сервісне позиціонування визначає, як ритейлер демонструє свій рівень обслуговування клієнтам, включаючи дизайн торгового простору, привітність персоналу, швидкість обслуговування, післяпродажну підтримку та додаткові сервіси [2]. Воно формує загальне враження покупця від взаємодії з брендом і суттєво впливає на сприйняття його цінності. Очікування клієнтів відіграють ключову роль у цьому процесі: у преміальному сегменті вони розраховують на індивідуальні консультації, елітну атмосферу та додаткові послуги, тоді як у мас-маркеті головним є простота, швидкість і доступність обслуговування. Ефективне сервісне позиціонування допомагає створити позитивний досвід для покупця, підвищує лояльність і сприяє повторним покупкам.

Customer journey у fashion-ритейлі охоплює всі етапи контакту покупця з брендом – від першого враження при перегляді вітрини чи онлайн-сторінки до післяпродажного обслуговування. На кожному з цих етапів ціна формує очікування щодо рівня сервісу та якості взаємодії. Наприклад, у люкс-сегменті клієнт розраховує на персонального стиліста, простору приміщення, преміальні матеріали, пакування та індивідуальний підхід. У

середньому сегменті покупці очікують оптимальний баланс між ціною та комфортом обслуговування, тоді як у мас-маркеті головними є швидкий доступ до товару, зручна навігація магазину та ефективне обслуговування. Правильне управління customer journey допомагає бренду створювати позитивний досвід для покупця, підвищує його задоволення та лояльність [3].

Всі етапи контакту покупця з брендом – від першого враження при перегляді вітрини чи онлайн-сторінки до післяпродажного обслуговування можна представити у вигляді моделі «ціна–сервіс–цінність», що представлена на рис.1 Вона демонструє, що встановлена ціна формує початкові очікування клієнта щодо рівня обслуговування. Фактичний сервіс визначає ступінь задоволення покупця і впливає на його подальші враження від бренду. Сприйняття цінності, у свою чергу, визначає готовність клієнта платити певну суму та формує лояльність до бренду. Порушення цього балансу, наприклад, встановлення високої ціни при низькому рівні сервісу або недостатній якості товару, негативно позначається на іміджі бренду, підірве довіру клієнтів і може призвести до відтоку покупців. Правильне управління співвідношенням «ціна–сервіс–цінність» дозволяє забезпечити стабільний рівень задоволеності клієнтів та підтримувати позитивне сприйняття бренду на ринку.

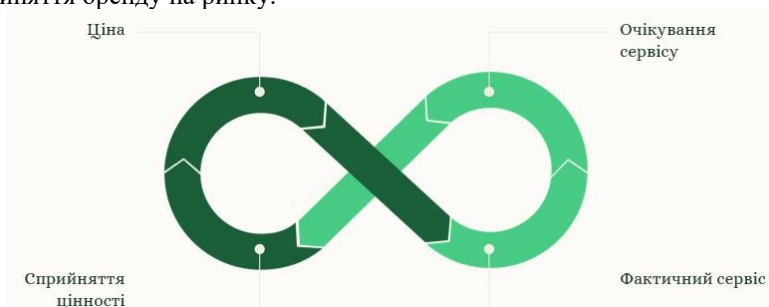


Рисунок 1 - Модель взаємозв'язку «ціна–сервіс–цінність»

Запропонована модель слугує концептуальною основою для побудови алгоритму розробки цінової стратегії у fashion-ритейлі, який дозволяє бренду системно реалізувати цінову стратегію відповідно до сервісного позиціонування. Це багатоступеневий процес, який починається з аналізу ринку: досліджується поведінка споживачів, їхня цінова чутливість і очікування сервісу, аналізуються ключові конкуренти й виявляються ринкові ніші. Наступним етапом є – формування самої стратегії: обирається тип ціноутворення (преміальне, психологічне, конкурентне, динамічне), визначається рівень маржі, враховуються витрати на сервіс і логістику. Важливо, щоб цінова модель відповідала сервісній обіцянці – наприклад, преміальна ціна має бути підкріплена високою якістю консультацій, атмосферою магазину та додатковими послугами. На завершальному етапі

алгоритму відбувається реалізація стратегії та моніторинг: стратегія впроваджується, активно комунікується через канали маркетингу, збирається зворотний зв'язок від клієнтів, вимірюються показники задоволеності та коригується підхід за потреби. Такий підхід дозволить отримати низку стратегічних переваг: узгоджене позиціонування бренду; зростання лояльності клієнтів; оптимізація прибутковості; гнучкість у конкурентному середовищі; підвищення якості управлінських рішень та позитивний клієнтський досвід.

Практика показує, що різні цінові сегменти у fashion-ритейлі реалізують власні підходи до формування сервісу та взаємодії з клієнтом. Люкс-бренди, такі як Louis Vuitton, Gucci та інші, підкріплюють високі ціни ексклюзивністю обслуговування, персоналізацією досвіду покупця та увагою до найдрібніших деталей. Середній сегмент, наприклад Massimo Dutti або COS, робить акцент на створенні комфортної атмосфери в магазинах, збалансованих цінових пропозиціях і якісному обслуговуванні. У мас-маркеті до прикладу Zara та H&M, головною стратегією є швидке обслуговування, регулярна ротація колекцій і доступність товару для широкого кола покупців [4].

Таким чином, ціна в fashion-ритейлі є не лише економічним показником, але й важливим інструментом формування споживчого досвіду та сприйняття бренду. Вона безпосередньо впливає на очікування клієнтів щодо якості продукції та рівня сервісу, а разом із сервісним позиціонуванням створює комплексний досвід взаємодії, який визначає лояльність покупців. Вдале поєднання цінової політики із сервісними стратегіями дозволяє брендам не лише підвищити середній чек, але й зміцнити довгострокові відносини з клієнтами, формувати позитивний імідж на ринку та забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі. В той же час, інтеграція моделі «ціна–сервіс–цінність» в стратегічне управління fashion-ритейлом дозволяє перетворити цінову політику з інструменту прибутковості на засіб побудови брендової довіри та емоційної прихильності покупців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). URL: <https://salo.li/05a0860>.
2. Levy, M., & Weitz, B. (2021). *Retailing Management* (10th ed.). URL: <https://salo.li/CBC5D4f>.
3. Туркевич Л. Маркетинг у сфері fashion-бізнесу: особливості ціноутворення. *Вісник Львівської політехніки*. 2023. №4. С. 88–94. URL: <https://salo.li/ECee020>.
4. McKinsey & Company. *The State of Fashion 2024*. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>.

УДК 338.1

Бровченко Б.Ю.¹¹ асп. 3 року навчання Луцького національного технічного університету

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВІЙНИ

Забезпечення соціально-економічної безпеки суб'єктів економічних відносин в умовах війни є імперативом для збереження функціональності національної економічної системи. Актуальність цього завдання обумовлена необхідністю мінімізації прямих і непрямих воєнних збитків, які загрожують платоспроможності підприємств та добробуту домогосподарств, що підтверджено рядом наукових досліджень [1-3]. Посилення безпеки дозволяє суб'єктам господарювання ефективніше адаптуватися до деструктивних змін зовнішнього середовища, включаючи порушення логістичних ланцюгів та інфляційні ризики. Це є ключовим фактором для підтримки безперервності виробничої діяльності, збереження робочих місць та підтримання фінансової стійкості держави. Отже, гарантування соціально-економічної безпеки є фундаментальною передумовою для післявоєнної відбудови та стабілізації.

Основними заходами для забезпечення соціально-економічної безпеки суб'єктів економічних відносин в умовах війни є комплексні дії, спрямовані на стабілізацію фінансової, виробничої та соціальної сфер. Важливим є розроблення та впровадження механізмів державного страхування воєнних ризиків для інвестицій та основних фондів підприємств. Необхідно запровадити програми пільгового фінансування та реструктуризації заборгованості для суб'єктів господарювання, які зазнали збитків або потребують релокації. Важливим є посилення кібербезпеки та захисту критичної економічної інформації від ворожих кібератак, що забезпечує безперервність фінансових операцій. Також слід створити та оперативно застосовувати резервні логістичні коридори та хаби для забезпечення безперебійного постачання критичної сировини та збуту готової продукції. Доцільним є забезпечення соціальної безпеки через програми збереження зайнятості, включаючи часткову компенсацію заробітної плати та перекваліфікацію працівників. Необхідно посилити контроль за ціноутворенням на соціально значущі товари та послуги для запобігання інфляційним стрибкам та захисту споживачів. Слід забезпечити стабільність банківської та фінансової систем шляхом підтримки ліквідності банків та ефективного валютного регулювання. Необхідно розробити систему раннього виявлення економічних загроз та моніторингу стійкості ключових галузей економіки. Нарешті, дуже важливим є активізація міжнародного співробітництва для залучення фінансової та технічної допомоги, що зміцнює загальну економічну стійкість.

Відповідно необхідний комплекс інституційних та фінансових кроків. Насамперед, слід створити спеціалізований Державний фонд страхування воєнних ризиків, залучаючи міжнародних партнерів, для покриття збитків підприємств від військових дій. Необхідно негайно імплементувати програму «економічного імунітету», що передбачає автоматичну пролонгацію або часткове списання банківських кредитів для бізнесу, що функціонує в зоні бойових дій. Важливий захід – розгортання Національного центру кіберзахисту бізнесу, який надаватиме МСП безоплатні аудити безпеки та швидке реагування на інциденти. Слід забезпечити пріоритетне фінансування та спрощення дозвільних процедур для будівництва модульних складських приміщень та логістичних терміналів у безпечних регіонах. Необхідно розширити програму «Робота» для включення механізмів фінансування тимчасової зайнятості та перекваліфікації працівників підприємств, які призупинили діяльність. Важливим є введення мораторію на необґрунтовані перевірки бізнесу контролюючими органами та скасування регуляторних актів, які ускладнюють оперативну діяльність. Слід посилити функціонал Антимонопольного комітету для моніторингу та запобігання монопольному завищенню цін на критичні ресурси та соціальні товари. Також необхідно забезпечити постійну рекапіталізацію державних банків та надання їм лімітів на довгострокове фінансування пріоритетних галузей економіки. Слід розробити та запустити онлайн-систему «Економічний радар» для щотижневого збору та аналізу даних про стійкість критичних підприємств. Ключовим кроком є укладення двосторонніх та багатосторонніх угод з країнами-партнерами для створення фінансових гарантій та надання технічної допомоги українським економічним суб'єктам.

Отже, реалізація викладених пропозицій дозволить з різних сторін сформулювати систему забезпечення соціально-економічної безпеки суб'єктів економічних відносин в Україні в умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дуднева, Ю., & Артем'єв, О. (2023). Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах перманентної кризи. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка, 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-09](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-09)
2. Фурсова, В., Фурсов, І., & Фрунза, С. (2024). Концепції зміцнення економічної безпеки взаємодії суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-159>
3. Токмакова І. В. Економічна безпека суб'єктів господарювання в умовах війни. *Via Economica*. 2023. Вип. 3. С. 88-93.

УДК 339.9

Будякова О.Ю.¹

¹ доц. Київського національного університету технологій та дизайну

СУЧАСНІ ТРЕНДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ЗАСАДАХ БІОЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах розвитку світової економіки дедалі більшого значення набуває «зелений» перехід від традиційних ресурсомістких та екологічно небезпечних моделей господарювання до інноваційних, орієнтованих на використання відновлюваних ресурсів та збереження навколишнього середовища та екосистем. Одним із ключових напрямів «зеленого» переходу в умовах сталого розвитку є формування та розвиток біоекономіки [1]. Біоекономіка є інструментом та механізмом соціально-економічних перетворень для досягнення Цілей сталого розвитку. Біоекономіка передбачає використання біологічних ресурсів, знань й технологій для виробництва продуктів харчування, енергії, біопродуктів, біоматеріалів та інших товарів й послуг, необхідних людині. Біоекономіка інтегрує економічний розвиток із соціальною відповідальністю, екологічною безпекою, інклюзивним розвитком, що передбачено концепцією сталого розвитку.

Основні принципи, що визначають біоекономіку як сучасні тренди соціально-економічних перетворень в умовах сталого розвитку:

- використання відновлюваних ресурсів (біомаса), тобто перевага надається тим видам сировини, які здатні відтворюватися природним шляхом;
- раціональність та ефективність, що передбачає використання відновлюваних ресурсів (біомаси), яке має бути максимально ощадливим, з переробкою відходів на циркулярній основі;
- інноваційність, що обумовлює дослідження та впровадження нових технологій;
- екологічна безпека, яка включає оцінку ESG критеріїв, отже вплив на навколишнє середовище;
- соціальну орієнтацію, що передбачає не тільки досягнення фінансово-економічних цілей, а й забезпечення добробуту населення, створення нових «зелених» робочих місць у сталій та інклюзивний спосіб;
- трансдисциплінарність, яка є синергією знань з міждисциплінарних дисциплін та галузей: біотехнології, біології, медицини, інженерії, економіки тощо.

Актуальність формування та розвитку біоекономіки в Україні зумовлена низкою чинників. По-перше, Україна володіє потужним аграрним

та природно-ресурсним потенціалом біомаси, що створює широкі можливості для впровадження біоекономічних моделей господарювання. Україна має одні з найбільш родючих ґрунтів у світі, значні лісові ресурси, розвинуте сільське господарство та вигідне географічне положення, яке дає перспективи експорту сировини та продукції, що сприяє інтеграції у Європейський економічний простір [2]. По-друге, в умовах глобальної енергетичної кризи та необхідності зменшення залежності від імпорту викопних енергоресурсів біоенергетика може стати стратегічною альтернативою для забезпечення енергетичної безпеки. По-третє, екологічні проблеми, зокрема забруднення навколишнього середовища, екосистем, втрата біорізноманіття, деградація сільськогосподарських земель, накопичення шкідливих речовин, пестицидів, потребують впровадження екологічно безпечних технологій, які й становлять основу біоекономіки [3].

Ще одним важливим аспектом актуальності формування та розвитку вітчизняної біоекономіки є євроінтеграційний курс України. Європейський Союз уже понад десятиліття послідовно реалізує власну стратегію розвитку біоекономіки, інвестуючи мільярди євро в науку, інновації та створення біоорієнтованих галузей економіки. Для України, яка прагне інтегруватися до спільного європейського ринку та відповідати сучасним міжнародним стандартам, формування національної стратегії біоекономіки є не лише доцільним, а й необхідним. Це відкриває можливості для участі у міжнародних наукових програмах, грантах, залучення інвестицій, виходу українських організацій на нові світові ринки, що сприяє розвитку міжнародних економічних відносин.

Не менш важливим є й соціальний аспект. Біоекономіка створює нові робочі місця, сприяє розвитку сільських територій, підвищує рівень зайнятості та добробуту населення [4]. Для України, де значна частина населення проживає у сільській місцевості, це має особливе значення. Розвиток біоекономіки дозволяє не лише зберегти традиційні форми господарювання, а й інтегрувати їх у сучасні соціально-економічні перетворення в умовах сталого розвитку, поєднавши інновації, «зелений перехід» з аграрними традиціями.

В умовах військової агресії РФ актуалізується роль біоекономіки в контексті повоєнного відновлення України та інструментів залучення інвестицій, зокрема венчурного фінансування, грантів, які є вагомим передумовою прискорення темпів економічного зростання, переходу до інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки та підвищення її конкурентоспроможності [5].

Таким чином, дослідження перспектив формування та розвитку біоекономіки в Україні є надзвичайно актуальним завданням. Біоекономіка відповідає стратегічним інтересам держави, пов'язаним із забезпеченням

сталого економічного зростання, покращенням екологічної ситуації, інклюзивному розвитку, забезпеченням високої якості життя населення, підвищенням конкурентоспроможності на міжнародному ринку, сприяє гармонізації зі стратегіями та прагненнями Європейського Союзу, отже євроінтеграції, є перспективною економічною моделлю для повоєнного відновлення України.

Дослідження проведено за підтримки Європейського Союзу в рамках проєкту Жана Моне [номер гранту ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH, 101127252 – «Просування європейських навичок та підходів до сталої біоекономіки в умовах сучасних викликів в Україні» (PESAB)].

«Фінансується Європейським Союзом. Проте висловлені погляди та думки належать лише авторам і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні орган, що надає гранти, не можуть нести за них відповідальності».

This research has been conducted with the support of the European Union within Jean Monnet project [grant number ERASMUS-JMO-2023-HEI-TCH-RSCH, 101127252 – “Promoting of European skills and approaches for sustainable bioeconomy in the conditions of Ukrainian acute challenges” (PESAB)].

“Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Зелена трансформація та стала біоекономіка : монографія / за наук. ред. А. А. Олешко, О. Ю. Будякової. Київ : КНУТД, 2024. 496 с. С. DOI 10.30857/978.617.7763.34.4
2. Будякова О.Ю. Слободенюк Р.Ю. Розвиток смарт-міст в перспективі інтеграції транспортної інфраструктури України в Європейський економічний простір. *Економіка та управління*. Вип. 2. 2025. С. 9-17. DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.2.2025.1>
3. Будякова О.Ю., Дьяконов І.О. Біоекономіка: перспективи розвитку агропромислового комплексу України для подолання продовольчої кризи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. № 6(06). 2023. С. 68-74. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-13>
4. Будякова О.Ю. Біоекономіка як вектор інклюзивного економічного розвитку в формуванні людського капіталу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 9(09). С. 68-77. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/274> DOI: 10.32782/dees.9-12
5. Будякова О.Ю., Дервіш Д.С. Інвестиції в біоекономіку для повоєнного відновлення України. *Трансформаційна економіка*. Випуск № 4(04). 2023. С. 9-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-2>

УДК 339.54:339.9

Бутенко О.П.¹, Кот О.В.², Козуб В.О.³¹ доц. Харківського національного економічного університету ім С.Кузнеця² проф. Харківського національного економічного університету ім С.Кузнеця³ проф. Харківського національного економічного університету ім С.Кузнеця

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГОВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасна міжнародна торгівля переживає фундаментальний зсув від парадигми глобальної ефективності до пріоритету геополітичної стійкості та економічної безпеки. Агресивна війна Росії проти України та посилення напруги між основними економічними блоками спричинили безпрецедентну фрагментацію світового економічного простору. Традиційні, оптимізовані за витратами глобальні ланцюги постачання (ГЛП) виявилися вразливими до шоків, що змушує уряди та корпорації впроваджувати нові стратегії, такі як «дружній шорінг» (friend-shoring). Політика «дружнього шорінгу» докорінно змінює архітектуру ГЛП, стимулюючи переорієнтацію торговельних потоків та інвестицій на країни-союзники, а не на країни з найнижчими витратами. Ці процеси вимагають глибокого перегляду засад міжнародної торговельної політики, включаючи двосторонні угоди та регулювання діяльності Світової організації торгівлі (СОТ). Вивчення трансформації ГЛП та торговельної політики є критично важливим для України в контексті її інтеграції до європейських структур та формування стійкої економіки в післявоєнний період.

Сучасні міжнародні торговельні стратегії зазнають кардинальних змін, відходячи від пріоритету глобальної ефективності, який панував десятиліттями, на користь геополітичної стійкості та економічної безпеки. Цей зсув зумовив появу трьох фундаментальних концепцій, які формують нову архітектуру глобальних ланцюгів постачання (ГЛП): «friend-shoring», «de-risking» та «reshoring». «Reshoring» є найбільш прямою та територіально обмеженою стратегією. Її сутність полягає у поверненні виробничих потужностей та операцій, які раніше були винесені за кордон, на внутрішню територію власної країни. Головною метою «reshoring» є підвищення національної самодостатності, створення робочих місць та забезпечення прямого контролю над технологіями. Таким чином, ця стратегія є протекціоністською за своєю суттю і прямо призводить до зменшення обсягів міжнародної торгівлі, замінюючи імпорт внутрішнім виробництвом. На противагу повній внутрішній орієнтації, «friend-shoring» є стратегією, орієнтованою на міжнародну торгівлю, але з геополітичним фільтром. Вона передбачає перенесення виробництва або пошук нових постачальників критично важливих товарів виключно до країн-союзників або держав із

подібними геополітичними цінностями. Ключовою метою є забезпечення політичної стійкості та надійності ГЛП, оскільки передбачається, що партнери, об'єднані спільними цінностями, не використовуватимуть торгівлю як інструмент примусу. Фактично, «friend-shoring» стимулює формування блокової торгівлі та регіональних ланцюгів постачання між союзниками. Концепція «de-risking» (зниження ризиків) має дещо ширшу та менш радикальну мету, ніж дві попередні. Її сутність полягає у стратегічному зменшенні надмірної залежності від одного джерела постачання, особливо якщо це джерело є геополітичним конкурентом, не обов'язково розриваючи з ним усі зв'язки. Основною метою «de-risking» є диверсифікація ризиків для підвищення економічної безпеки та уникнення потенційного економічного шантажу. На відміну від «friend-shoring», ця стратегія може включати будь-яку юрисдикцію, що пропонує надійну альтернативу, і не вимагає повного переміщення активів, а лише створення резервованих (надлишкових) ланцюгів. Отже, ці концепції відрізняються своїм географічним фокусом та пріоритетом ризику. Спільним для них є те, що всі вони відображають стратегічний перехід глобальної торгівлі від епохи глибокої глобалізації до нової епохи фрагментації, де безпека та надійність стали головними критеріями. Для країн, які не належать до великих геополітичних блоків, процес «дружнього шорінгу» може створити ризик відсторонення від нових ГЛП та скорочення інвестицій. Для України, як країни-кандидата в ЄС, «дружній шорінг» може стати вікном можливостей для інтеграції у більш стійкі європейські ланцюги постачання, що вимагає розробки відповідних інвестиційних стимулів. Трансформація міжнародної торгівлі під впливом геополітичної фрагментації та «дружнього шорінгу» призводить до зростання торговельних витрат, але водночас підвищує стійкість ланцюгів. Урядам необхідно відмовитися від пасивного спостереження та активно формувати нову торговельну політику, засновану на принципах економічної стійкості та політичної надійності. Подальше дослідження має бути зосереджене на кількісній оцінці цих змін та розробці стратегій для максимізації вигод від нових торговельних альянсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кривещенко В., Хмурковський Г., Ляденко Т. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>
2. Паливода О. М., Кириленко О. М., Гапонов А. Л. Стратегії підвищення гнучкості ланцюгів постачання: практики європейських компаній. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-12>

УДК 656.1:711

Бушуєв С.Д.¹, Васильєв І.А.², Тимченко С.І.³

¹ проф. Київського національного університету будівництва і архітектури

² пров. фахівець Київського національного університету будівництва і архітектури

³ пров. фахівець Київського національного університету будівництва і архітектури

ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ПРИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОРГАНІЗУВАННЯ ДОРОЖНЬОГО РУХУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Мета полягає у висвітленні проблематики управління проєктами в частині модернізації ОДР відповідно до вимог воєнної та повоєнної відбудови територіальних громад з врахуванням забезпечення обороноздатності країни та безпеки населення з використанням сучасних інформаційних (геоінформаційних) технологій, яка вирішується в рамках дослідження, що проводиться науковцями Київського національного університету будівництва і архітектури (КНУБА).

Згідно чинного законодавства ОДР розглядається як сукупність заходів, які спрямовані на забезпечення безпеки та комфортності умов дорожнього руху [1]. Розвиток автомобільного транспорту (збільшення кількості транспортних засобів, збільшення їх швидкості, збільшення обсягів вантажних та пасажирських перевезень), ускладнення транспортних потоків (зростання обсягів та інтенсивності дорожнього руху, ускладнення взаємодії транспортних потоків та засобів у транспортному потоці), кількісне зростання автомобільних доріг, збільшення урбанізованих територій призвели до виникнення чисельних проблем, пов'язаних з автомобільним транспортом та дорожньою інфраструктурою, у тому числі, з проведенням організування дорожнього руху (ОДР).

Часткове або повне нехтування рішенням цих проблемних питань призводить до негативних наслідків, які мають економічний та соціальний характер, як наприклад непоправні втрати людського потенціалу внаслідок ДТП. За даними, які наведені у Доповіді про стан безпеки дорожнього руху у Європейському регіоні ВООЗ, соціальні втрати за рахунок ДТП у різних країнах коливаються від 0,4% до 4,1% ВВП [2].

Аналіз даних щодо безпеки дорожнього руху свідчить про те, що з 2010 року в Україні у цілому відсутня тенденція к зменшенню кількості ДТП та постраждалих осіб, які загинули або були поранені під час ДТП.

З початком воєнної агресії на процес ОДР почали діяти нові фактори, склад, зміст, значення та вплив яких потребує додаткового вивчення та аналізу.

Проведення відповідних досліджень дає можливість для умов воєнного часу та повоєнної відбудови громад: доповнити та уточнити зміст ОДР, розглядаючи її як один з чинників забезпечення достатнього рівня обороноздатності країни; розробити та впровадити сучасні підходи та методи планування, проектування та впровадження ОДР. Результати проведених робіт повинні лягти в основу Національної стратегії щодо забезпечення безпеки дорожнього руху, яка б враховувала вимоги, що забезпечують достатній рівень обороноздатності країни під час повоєнної відбудови України.

Враховуючи характер порушеної проблематики, її вирішення та реалізація можливі за умов комплексного та системного підходу до управління складними інфраструктурними проектами [3], що потребує розробки не тільки нормативних, організаційних, технологічних та інформаційних аспектів, а також методологічних основ, які дозволять, використовуючи розроблені в їх рамках підходи та інструменти, здійснювати управління модернізацією ОДР на певній території.

Розробка методології повинна враховувати особливості об'єкту управління відносно якого здійснюються управлінські дії. Оскільки ОДР розглядається як сукупність різнопланових заходів, які мають територіальний характер, то з цього випливають дві важливі властивості ОДР, а саме: комплексність та просторовість ОДР.

Комплексний характер ОДР потребує застосування відповідного підходу, який дозволяє визначити склад та етапи проектування, впровадження та управління ОДР.

Просторовий характер ОДР проявляється у тому, що об'єкти з якими взаємодіє ОДР (транспортні потоки, учасники дорожнього руху, елементи вулично-дорожньої мережі, об'єкти дорожньої інфраструктури) мають визначене у просторі та часі положення, яке може змінюватися. Це ускладнює моделювання процесів пов'язаних з транспортним рухом та вимагає використання сучасних технологій роботи з просторовою інформацією (геоінформаційні системи, транспортні моделі міст, інтелектуальні транспортні системи, веб-картографія, 3D-моделювання, штучний інтелект), які дозволяють аналізувати просторові дані та моделювати транспортні процеси у просторі [4; 5].

Реалізація цих практичних завдань в межах країни, адміністративно територіальних утворень, урбаністичних комплексів різного рівня неможлива без відповідного інформаційного забезпечення у складі базових наборів геопросторових даних, у тому числі, які містяться у Національній інфраструктурі геопросторових даних, та профільних відомчих даних та даних наявних в органах місцевого самоврядування. Тому, для воєнної та повоєнної відбудови територіальних громад важливим є розробка дієвого

механізму отримання просторових даних та його нормативно-правове врегулювання, які не зашкодять обороноздатності країни. Упровадження такого механізму повинне базуватися на застосуванні підходів проектного менеджменту, що дозволяє здійснити його упровадження на окремо взятій територіальній громаді, протестувати та масштабувати на усю країну з урахуванням особливостей та характеристик кожної територіальної громади окремо.

Аналізуючи ситуацію, пов'язану з воєнною агресією проти України, можна визначити роль ОДР у забезпеченні обороноздатності країни. Нові виклики, що виникли внаслідок воєнних дій, вимагають глибокого аналізу та модернізації системи ОДР, що включає в себе не тільки технічні, але й організаційні, інформаційні та методологічні аспекти.

Сучасні технології, такі як геоінформаційні системи, інтелектуальні транспортні системи та 3D-моделювання, відіграють ключову роль у вивченні та оптимізації дорожнього руху, особливо в контексті воєнних та повоєнних умов.

Важливим є розробка ефективного механізму отримання просторових даних та його нормативно-правове врегулювання, що відповідає потребам обороноздатності країни.

В майбутньому, для забезпечення стабільності та безпеки дорожнього руху в Україні, необхідно активно впроваджувати рекомендації та методики, розроблені на основі проведених наукових досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ДСТУ 2935:2018 Безпека дорожнього руху. Терміни та визначення понять. ДП «УкрНДНЦ». 2019. 20 с.
2. European Regional Status Report on Road Safety. Copenhagen: World Health Organization, Regional Office for Europe, 2020. 147 p. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289054980> (date of access: 03.10.2025).
3. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Козир Б.Ю. Зміна парадигм в управлінні інфраструктурними проектами і програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 36. С. 6 – 12. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2019.37.6-12> (дата звернення: 03.10.2025).
4. Валько А.М., Суворова Н.О. Дослідження сучасних підходів застосування ГІС у транспортних системах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2021. Том 32 (71), ч. 2, № 2. С. 223-229. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2021.2-2/35> (дата звернення: 03.10.2025).
5. Bezshapkin S., Korzh R., Verenych O., Vasyliiev I. State-of-the-art Geoinformation Technologies Use in the Road Traffic Management. *Proceedings of the ITPM*. 2021. P. 217-227. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2851/> (date of access: 03.10.2025).

УДК 658.012

Васильєва О.І.¹, Блохіна І.О.²

¹студ. гр. УС-31 НТУУ «Київський політехнічний інститут

ім. Ігоря Сікорського»

²доц. НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

КОМУНІКАТИВНІСТЬ ТА КОМУНІКАБЕЛЬНІСТЬ ЯК ЧИННИК УСПІШНОЇ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЇ

Спілкування – це складний процес налагодження та розвитку стосунків між людьми, що включає обмін інформацією, обрання тактики і стратегії взаємодії, а також взаєморозуміння між учасниками комунікації [1]. У бізнес-середовищі цей процес набуває особливої уваги, оскільки від якості спілкування залежить результат, наприклад, наскільки ефективними виявилися прийняті рішення, досягнуті стратегічні цілі чи вирішені конфлікти.

В умовах цифровізації, гібридної роботи та глобалізації комунікація стає не лише засобом обміну інформацією, а й інструментом управління змінами, формування довіри в онлайн-середовищі та підтримки корпоративної згуртованості.

Успішна бізнес-комунікація є не лише інструментом передачі інформації, а й засобом формування довіри, репутації та корпоративної культури.

Комунікабельність, хоча й має певний зв'язок із вродженими задатками, є рисою особистості, яка формується й удосконалюється впродовж життя. Вона проявляється у здатності людини налаштовувати контакт з незнайомими особами, легко вступати в комунікацію та бути товариською [2].

Ця якість особливо важлива для фахівців, які працюють у галузі продажів, PR, HR, де перше враження та швидке встановлення контакту мають вирішальне значення.

У бізнесі комунікабельність сприяє швидкому встановленню контактів із партнерами, клієнтами та колегами, що особливо важливо на сьогодні, коли відкритість до спілкування, швидкість реагування мають критичне значення.

У кризових ситуаціях, наприклад, під час переговорів про врегулювання конфлікту або в умовах невизначеності, саме комунікабельність дозволяє зберегти діалог.

Важливою складовою ефективної комунікації, яка значною мірою впливає на якість управлінських рішень, є не лише комунікабельність, тобто готовність до спілкування, а й комунікативність – здатність вести змістовний діалог. Відповідно, ключовими елементами комунікативної компетентності керівника виступають уміння говорити та слухати [3]. Ці навички дозволяють не лише передавати знання, а й надихати команду, формувати бачення,

забезпечувати зворотній зв'язок.

Комунікативність передбачає не лише участь у дискусії, а й здатність до стратегічного мислення у процесі діалогу: управління емоціями, вміння виявляти приховані потреби співрозмовника, формування цілей розмови тощо.

У психології та педагогіці цей термін охоплює не лише сам факт комунікації, а й глибокий рівень взаємодії, який передбачає емоційне та духовне поєднання, обмін думками, намірами, цінностями, мотивацією та моральними орієнтирами. Тому, комунікативність можна розглядати як явище, яке відображає глибину взаєморозуміння, тоді як комунікаційність стосується процесу передачі інформації, зокрема й у педагогічному контексті [4].

Уміння говорити передбачає не лише повне ознайомлення з предметом обговорення, але й здатність вести структуровану бесіду, аргументувати власні думки, встановлення емоційного контакту із співрозмовником, дотримання мовного етикету та чітке бачення орієнтиру щодо досягнення конкретної мети. Це тісно пов'язано з комунікабельністю, яка сприяє створенню відкритої атмосфери для взаємодії.

Успішні переговори, презентації, зустрічі – усе це вимагає не лише знання теми, а й здатності до емоційного резонансу з аудиторією, що є проявом високого рівня комунікативності, яка включає уміння адаптувати стиль мовлення до цільової аудиторії, використовувати невербальні сигнали, розуміти контекст.

Поняття «комунікабельність» часто вживається як синонім «комунікаційності». Водночас ці терміни мають відмінності, наприклад, людина може бути відкритою до спілкування (комунікабельною), але не вміти ефективно взаємодіяти (некомунікативною), і навпаки – бути замкнутою, але при цьому здатною до глибокого змістовного контакту. Варто зазначити, що комунікативна дія виходить за межі лише мовної взаємодії, і не обмежується виключно міжособистісним спілкуванням [4].

Здатність слухати співрозмовника є особливо важливим елементом комунікативності людини, оскільки це поєднання надання можливості людині висловитися, прояв терплячості та зважання на культурні відмінності. Дотримання цих критеріїв при спілкуванні з кимось свідчить про комунікацію як процес повного взаєморозуміння в контексті думок і намірів.

Здатність до ефективної комунікації дозволяє керівникам отримувати зворотний зв'язок та налаштовувати довірливу атмосферу у колективі. Інформація є ключовим аспектом у процесі комунікації. Оскільки тільки достовірність та точність переданої інформації дає змогу менеджерам ефективно виконувати управлінські функції та ухвалювати обґрунтовані рішення [3].

Управлінська галузь поєднує велику кількість суб'єктів, зокрема партнерів, клієнтів, працівників, а також громадянське суспільство, яке є активним учасником комунікаційного процесу та має власну позицію. Дана система комунікацій є складовою публічного управління, де комунікативність є однією з його основних рис [5, с. 4]. Вона є основою, без якої неможливе ефективне спілкування з досягненням поставлених цілей. Комунікабельність є менш значущою для процесу комунікації, оскільки її наявність проявляється в людині природною схильністю до спілкування, товариськістю тощо, на відміну від комунікативності, наявність якої є запорукою ефективної комунікації.

Отже, ефективність управлінського спілкування залежить від гармонійного поєднання комунікабельності як здатності до встановлення контактів та комунікативності як вміння вибудовувати дієвий змістовний діалог зі співрозмовником. Саме ця синергія дає можливість не лише налагоджувати продуктивні стосунки в колективі, а й забезпечувати стратегічну сталість організації у кризовий період. Важливість комунікабельності та комунікативності у сучасно бізнес-середовищі, де інформаційні потоки є надзвичайно інтенсивними, а комунікація багаторівневою та міжкультурною, є суттєвою та необхідною для успішної взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Денисенко О. І. Комунікабельність як елемент розвитку гармонійної особистості дитини : метод. посіб. Черкаси : Черкас. облас. ін-т післядиплом. освіти пед. працівників Черкас. міськради, 2012. 32 с. URL: <http://library.ippro.com.ua/attachments/article/77/Комунікабельність%20як%20елемент%20розвитку%20.pdf>
2. Любецька М. М. Психологічні аспекти характеристики керівника, що мають вплив на прийняття управлінських рішень. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 17. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17-18_2020/17.pdf
3. Вітер О. М., Килин О. В., Свелеба Н. А. Вплив комунікацій на ефективність прийняття управлінських рішень. Причорноморські економічні студії. 2024. № 88. URL: http://bses.in.ua/journals/2024/88_2024/12.pdf.
4. Прищак М. Д. Комунікація, спілкування, комунікативність: категоріальний аналіз. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2010. №2. URL: <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/download/1696/1696>
5. Дабіжа В. В., Пискун Д. В. Комунікаційні стратегії в публічному управлінні та адмініструванні: український контекст. Сучасний науковий журнал. 2024. № 3(1). С. 4. URI: <https://doi.org/10.36994/2786-9008-2024-3-12>

УДК 331.1

Васильєва О.О.¹, Сиченко А.В.²

¹ проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0214м НУ «Запорізька політехніка»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Сучасні організації функціонують в умовах динамічних змін бізнес-середовища, глобалізації та цифрової трансформації і автоматизації. Цифровізація стає ключовим чинником конкурентоспроможності, у цифровому економічному середовищі менеджмент організацій повинен активно реагувати на зміни, створювати стратегії з урахуванням прозорості та структурованості бізнес-процесів, використовувати систему управління знаннями та мотивацію персоналу [1, с. 190]. Отже, управління персоналом (HR) переживає суттєву трансформацію, змінюючись від адміністративної функції до стратегічного напрямку, що базується на цифрових інструментах.

На сьогодні основні напрями цифровізації HR-процесів:

1. Автоматизація рутинних та повторюваних завдань. Цей напрям включає використання робіт-процесів, систем автоматизації робочих процесів (BPM), програмного забезпечення для керування бізнес-процесами (BPMS), використання HRM-систем (SAP SuccessFactors, Oracle HCM, Workday), що дозволяє автоматизувати процеси підбору кадрів, управління відпустками, розрахунку заробітної плати та кадрового діловодства. Це зменшує навантаження на HR-відділи та знижує ризик помилок.

2. Цифровий рекрутинг. Використання онлайн-платформ (LinkedIn, Djinni, Work.ua, Indeed) та чат-ботів забезпечує оперативний пошук і відбір кандидатів. Штучний інтелект здійснює попередній аналіз резюме, що скорочує час закриття вакансій.

3. Електронне навчання та професійний розвиток персоналу. Системи управління навчанням (LMS) дозволяють створювати індивідуальні траєкторії розвитку співробітників, проводити онлайн-курси та тренінги. Це сприяє формуванню культури безперервного навчання.

4. HR-аналітика (People Analytics). Аналітичні інструменти допомагають прогнозувати плинність кадрів, оцінювати продуктивність та рівень залученості персоналу. Використання великих даних робить кадрові рішення більш обґрунтованими, у тому числі з урахуванням аналізу інформації про свої ресурси та компетенції. Це може включати використання машинного навчання, аналізу великих обсягів даних, візуалізації даних та інших аналітичних інструментів.

5. Онлайн-комунікації та корпоративні платформи. Інструменти (Slack, Microsoft Teams, Zoom, Workplace) підвищують ефективність командної роботи, формують прозорі канали внутрішньої комунікації та підтримують корпоративну культуру. Це також можуть бути веб-портали, мобільні

додатки, хмарні платформи та інші цифрові рішення, які дозволяють працювати над спільними проєктами, спілкуватися не тільки співробітникам, а й комунікувати з клієнтами та постачальниками, що дає можливість покращити прозорість і доступність інформації для всіх учасників процесу.

6. Електронний документообіг. Цифровий підпис та хмарні сервіси забезпечують швидкий обмін інформацією, зменшують витрати часу на паперовий документообіг і гарантують прозорість процесів.

7. Захист від кіберзагроз та втрати даних. Цей напрям передбачає використання технологій шифрування, аутентифікації, контролю доступу та моніторингу безпеки для забезпечення конфіденційності та цілісності даних.

До переваг цифровізації HR-процесів можна віднести: зниження витрат часу і ресурсів; підвищення точності управлінських рішень; персоналізацію навчання і розвитку працівників; підтримку гнучких форматів роботи (гібридна та дистанційна зайнятість); формування позитивного HR-бренду компанії.

Незважаючи на переваги, цифровізація HR має низку проблемних аспектів: значні інвестиції у цифрову інфраструктуру; потреба у забезпеченні кібербезпеки та захисті персональних даних; ризик зниження рівня індивідуального підходу до працівників через технологічність процесів; етичні проблеми - алгоритмічні упередження, надмірний цифровий контроль, баланс довіри між організацією і працівниками, у багатьох компаніях ще переважає вертикальна структура управління з бюрократизованими процедурами, що суперечить принципам діджитал-організації. Цифровізація HR-процесів потребує формування культури, яка стимулює інноваційний підхід, де кожен співробітник має готовність використовувати цифрові інструменти для покращення власної роботи та внеску в ефективність компанії [2, с. 58].

Цифрова трансформація передбачає не лише встановлення сучасного обладнання або програмного забезпечення, а й фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікацій. Цифровізація HR-процесів дозволяє оптимізувати кадрові процедури, удосконалювати управління людським капіталом і сприяє сталому розвитку компаній. Водночас реалізація цифрових екосистем потребує стратегічного підходу, інвестицій у технології, розвитку цифрових компетентностей працівників та врахування етичних і безпекових аспектів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Заїка Ю. А. Стратегія розвитку бізнесу в умовах кризи: цифровізація бізнес-процесів підприємства. *Молодий вчений*. 2023. № 10. С. 189-193.
2. Птащенко О. В., Курцев О. Ю. Цифровізація логістичних процесів в сучасних умовах глобалізації: трансформаційні зміни організаційної культури. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3. С. 54-62.

УДК 331.1

Васильєва О.О.¹, Усатенко М.І.²¹ проф. НУ «Запорізька політехніка»² студ. гр. БТЕз-0214м НУ «Запорізька політехніка»

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ТА УТРИМАННЯМ ТАЛАНТІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах стрімкого розвитку економіки та посилення конкуренції на ринку праці, ефективне управління людськими ресурсами стає одним із ключових факторів успіху будь-якої організації. Серед найважливіших складових системи управління персоналом особливе місце посідають процеси управління кар'єрою та утриманням талантів, які є найціннішим активом організацій, одним із важливих факторів розвитку компанії, що забезпечують їй сталу конкурентну перевагу [1, с. 63].

Ефективне управління кар'єрою має цілу низку позитивних ефектів як для працівника, так і для організації. Для працівника це означає можливість реалізувати свій потенціал, задовольнити потреби в професійному та особистісному зростанні, досягти успіху та визнання. Наявність чітких кар'єрних перспектив є потужним мотиваційним фактором, який спонукає працівника до підвищення рівня професійної компетентності, прояву ініціативи, досягнення високих результатів праці. Для організації ефективне управління кар'єрою дозволяє підвищити лояльність та залученість персоналу, зменшити плинність кадрів, забезпечити наступність та стабільність управління, сформувати потужний кадровий резерв.

Важливим аспектом кар'єрного розвитку персоналу є формування політики утримання талантів в організації. В умовах зростаючої конкуренції за кваліфікований персонал організації все більше уваги приділяють ідентифікації, розвитку та збереженню своїх найбільш цінних та перспективних співробітників - так званих талантів.

Інвестування в розвиток та утримання талантів є вагомим фактором успіху на довготривалу перспективу, оскільки мотивовані креативні фахівці працюють ефективніше й досягають кращих результатів, постійне навчання та розвиток сприяють генерації нових ідей та рішень, знижується плинність кадрів, підвищується продуктивність праці; наявність талановитої команди сприяє збільшенню прибутку та зміцнює бренд роботодавця [2].

Зарубіжні компанії активно використовують передові технології та інструменти в сфері управління кар'єрою та талантами. Зокрема, широкого поширення набули автоматизовані системи управління ефективністю (performance management systems), які дозволяють в режимі реального часу відстежувати результативність працівників, надавати їм зворотний зв'язок та коригувати цілі та завдання. Використовуються також платформи для

онлайн-навчання та розвитку (e-learning, m-learning), які забезпечують безперервний доступ співробітників до освітніх ресурсів та можливість самостійно планувати свій розвиток. Значна увага приділяється розвитку лідерських компетенцій та формуванню культури лідерства в організації. Розробляються спеціальні програми з ідентифікації та розвитку високопотенційних співробітників (HiPo programs), які демонструють видатні результати та мають потенціал до зайняття ключових керівних посад в майбутньому. Для цих співробітників розробляються прискорені програми кар'єрного розвитку, які включають ротацію на різних посадах, участь у стратегічних проектах, менторство з боку вищого керівництва тощо.

Важливим трендом в зарубіжних компаніях є також створення сильного та привабливого бренду роботодавця (employer brand), який дозволяє залучати та утримувати кращі таланти на ринку праці. Компанії приділяють значну увагу формуванню своєї репутації як привабливого місця роботи, яке пропонує унікальні можливості для розвитку та самореалізації. Для цього використовуються різноманітні інструменти - від активної присутності в соціальних мережах та спеціалізованих кар'єрних порталах до організації днів відкритих дверей, хакатонів, конкурсів проектів для студентів та випускників.

Українські провідні компанії використовують сучасні методи оцінки потенціалу та результативності працівників (асесмент-центри, метод 360 градусів, управління за цілями тощо), формують кадровий резерв та плани наступності, розробляють індивідуальні плани розвитку кар'єри, впроваджують менторські та коучингові програми. Успішні українські компанії також впроваджують комплексні системи компенсацій та бенефітів, які включають не лише конкурентоспроможну заробітну плату, але й соціальний пакет, програми медичного страхування, оплату навчання та підвищення кваліфікації, компенсацію спортивних абонементів тощо. Значна увага приділяється створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, розвитку корпоративної культури, яка цінує та підтримує таланти.

Дослідження практики управління кар'єрою та утриманням талантів в ТОВ «Нова Пошта» показало, що компанія має достатньо розвинену та ефективну систему в цій сфері. Про це свідчать позитивна динаміка ключових показників, таких як коефіцієнт внутрішнього заповнення вакансій, рівень задоволеності співробітників, коефіцієнт плинності серед ключового персоналу, рівень залученості тощо. Програма управління кар'єрою та утриманням талантів в ТОВ «Нова Пошта» базується на комплексному підході, який включає в себе заходи з формування кадрового резерву, планування кар'єри, навчання, мотивації та утримання ключових співробітників. Ця програма враховує як поточні потреби та можливості організації, так і довгострокові тенденції та виклики у сфері управління персоналом. Її реалізація дозволить ТОВ «Нова Пошта» забезпечити високий

рівень залученості та лояльності персоналу, зберегти та примножити свій людський капітал, досягти стратегічних цілей та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку. Програма сприяє розвитку бренду компанії як привабливого роботодавця та забезпеченню стабільності кадрового складу в довгостроковій перспективі.

Політика утримання талантів повинна бути спрямована на створення таких умов праці та можливостей для розвитку, які б максимально задовольняли потреби та очікування цінних співробітників, сприяли розкриттю їхнього потенціалу та забезпечували їхню лояльність до організації. Ключовими компонентами цієї політики є:

- конкурентоспроможна компенсація та бенефіти, які відповідають ринковому рівню та враховують індивідуальний внесок працівника;
- можливості для безперервного навчання та розвитку, набуття нових знань та навичок, участі в інноваційних проектах та ініціативах;
- перспективи кар'єрного зростання та просування, наявність чітких кар'єрних траєкторій та критеріїв їх досягнення;
- сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, відносини довіри та співробітництва, ефективні комунікації та зворотний зв'язок;
- культура визнання та цінування досягнень та внеску працівників, регулярний перегляд та корекція цілей та завдань;
- гнучкі умови праці, можливості для дистанційної роботи, врахування індивідуальних потреб та обставин працівників;
- залучення талантів до прийняття рішень, делегування повноважень, підтримка ініціативи та інноваційності.

Формування ефективної політики утримання талантів вимагає від організацій систематичної роботи з ідентифікації та оцінки ключових співробітників, аналізу їхніх потреб та очікувань, розробки індивідуалізованих програм розвитку та мотивації [2].

Отже, управління кар'єрою та утриманням талантів на стратегічних засадах є відповіддю на необхідність підвищення ефективності використання інтелектуальних ресурсів, розробки інноваційних продуктів, які дозволяють організаціям забезпечити високий рівень залученості та лояльності персоналу, зберегти та розвинути свій людський капітал, забезпечити стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ситник Н.І., Пермінова С.А., Чуприна М.О. Стратегічні аспекти управління талантами в бізнес-організації. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 62-67.
2. Кравченко О.О., Кравченко Ю.О. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71>.

УДК 330

Ведерніков М.Д.¹, Клімас В.А.², Дидюк Б.С.³¹ проф. Хмельницького національного університету² асп. Хмельницького національного університету³ магістр Хмельницького національного університету

КЛЮЧОВІ КОМПОНЕНТИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В HR-ІНЖИНІРИНГУ

Сукупність технологічних укладів, що становлять зміст нової та постіндустріальної економіки, характеризується зростанням вимог до професійної кваліфікації, інноваційності, знань та здатності людських ресурсів до створення ренти. У підприємницькій діяльності це проявляється у зростаючій потребі суб'єктів господарювання в персоналі з потрібними якостями, навичками та компетенціями, а також у посиленні конкуренції не лише між шукачами роботи на ринку праці, але й між роботодавцями за персонал з потрібними якостями.

В умовах безлічі соціально-економічних викликів як на національному рівні, так і в глобалізованому світі, оптимізація кадрового забезпечення, професійно-кваліфікаційних характеристик працівників, трудових і організаційних процесів та продуктивної зайнятості є запорукою сталого розвитку підприємств (прибутковості, конкурентоспроможності, інноваційності) з ознаками збалансованої громадянської відповідальності. життєздатність і стійкість) з такими ознаками, як збалансована громадянська відповідальність.

З іншого боку, зростання ролі праці як фактора виробництва спонукає працівників до пошуку гідних умов праці та побуту, винагороди за свою працю, активізації участі у формуванні виробничих та організаційних управлінських просторів і конструктивної взаємодії з роботодавцями з цих питань. Водночас глобальне зростання рівня життя та споживання, що супроводжується розвитком технологічних укладів і факторів виробництва, підвищує вимоги шукачів роботи на ринку праці не лише до оплати праці, але й до професійної та творчої самореалізації, а також до індивідуалізації стратегій зайнятості. Вплив цих процесів на операційну ефективність та сталий розвиток компаній, їх галузевих та міжгалузевих об'єднань і кластерів інтенсифікує трансформацію діяльності з управління персоналом на основі методологій HR-інжинірингу.

Інноваційна корпоративна культура має безпосередній вплив на здатність компанії розробляти та впроваджувати інновації. Вона створює середовище, яке стимулює креативність, ініціативність та готовність до змін, що є основними умовами успішної інноваційної діяльності (таблиця 1).

Таблиця 1 - Ключові компоненти інноваційної корпоративної культури

Фактори інноваційного впливу	Характеристика
Стимулювання креативності та інноваційних ідей	Інноваційна корпоративна культура сприяє розвитку креативності. Якщо в організації підтримується відкрита атмосфера, працівники можуть вільно висловлювати ідеї та пропозиції щодо вдосконалення продуктів, процесів та послуг. Відкритість ідей дозволяє організаціям швидко реагувати на ринкові зміни та технологічні інновації.
Спільна робота та колективна інновація	Інноваційні корпоративні культури заохочують командну роботу, співпрацю та обмін ідеями. Працівники з різних відділів можуть об'єднати зусилля для створення інноваційних продуктів або вдосконалення процесів.
Лідерство та роль керівництва в інноваціях	Інноваційні культури компаній підтримуються проактивним керівництвом, яке заохочує зміни та інновації. Лідери повинні бути відкритими до ідей з усіх рівнів організації, оскільки саме працівники, які перебувають на передовій, можуть запропонувати нові ідеї для вдосконалення.
Залучення та підтримка інноваційних кадрів	Інноваційна культура також включає в себе стратегічний підбір, підтримку та розвиток людей з навичками та знаннями, необхідними для створення нових рішень. Організації з сильною інноваційною культурою активно залучають до своїх команд людей, які можуть зробити внесок у розвиток нових ідей і технологій.
Технології та інновації в HR-процесах	Інноваційні корпоративні культури позитивно взаємодіють з інноваційними технологіями, такими як автоматизація HR-процесів, аналітика даних, використання технологій штучного інтелекту та новітніх підходів до управління талантами.

Роль HR-інжинірингу у формуванні корпоративної культури та його вплив на сучасні технології HR-інжиніринг - це використання інноваційних підходів, інструментів і технологій для ефективного управління людськими

ресурсами, що дозволяє створити оптимальні умови для організаційного розвитку та досягнення стратегічних цілей. Однією з ключових функцій HR-інжинірингу є створення та підтримка корпоративної культури, яка підвищує залученість працівників, уможливорює інновації та сприяє сталому розвитку компанії.

Роль HR-інжинірингу у формуванні корпоративної культури та обґрунтуванні впливу новітніх технологій у сучасному світі, що постійно змінюється, викликом є забезпечення швидкої адаптації до нових умов, впровадження інновацій та досягнення стратегічних цілей у висококонкурентному середовищі. Одним з найважливіших аспектів успіху компанії є її культура, яка є основою для стабільної роботи організації, залучення співробітників і підтримки високого рівня ефективності та інновацій.

Роль HR-інжинірингу у формуванні корпоративної культури: HR-інжиніринг - це комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який використовує інноваційні технології, аналіз даних і системний підхід до побудови та оптимізації HR-процесів. Формування корпоративної культури - одна з найважливіших функцій HR-інжинірингу: культура організації є ключовим елементом у досягненні стратегічних цілей та забезпеченні конкурентоспроможності. HR-інжиніринг оптимізує всі процеси шляхом управління людськими ресурсами з використанням інноваційних технологій та наукового підходу, забезпечує організаційну ефективність.

Формування корпоративної культури передбачає не лише процес управління людьми, а й підтримку, зміцнення та розвиток цінностей, норм і стандартів поведінки, які складають основу ідентичності організації. Впровадження сучасних технологій в практику управління персоналом може значно підвищити ефективність створення та підтримки корпоративної культури, зробити її більш адаптивною, інклюзивною та інноваційною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Добров С. Теоретичні основи корпоративної культури: поняття та принципи. Вчені записки Університету «КРОК» №2 (74), 2024. С.228-236. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-228-236
2. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Ефективна економіка. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.204>
3. Vedernikov, M., Sandyga, I., Volianska-Savchuk, L., Chernushkina, O., Zelena, M., & Koshonko, O. (2020, September). Specificity of corporate culture modeling at industrial enterprises in conditions of digital business transformation. In *2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)* (pp. 595-600). IEEE.

УДК 656.1:711

Веренич О.В.¹, Войтенко О.С.², Васильєв І.А.³

¹ проф. Київського національного університету будівництва і архітектури

² доц. Київського національного університету будівництва і архітектури

³ пров. фахівець Київського національного університету будівництва і архітектури

БАЗОВІ ПОЛОЖЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОЄКТІВ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

В умовах воєнної агресії стандартні підходи до управління інфраструктурою втрачають ефективність: масштаб руйнувань, дефіцит ресурсів і висока невизначеність потребують керованості, швидкості та якості відновлення, що зумовлює критичну необхідність проєктного підходу. Проєктний менеджмент забезпечує структурованість портфеля ініціатив модернізації транспортної системи, декомпозицію цілей, чітке визначення обсягів робіт, термінів, бюджетів і відповідальності, мінімізуючи хаотичність і розпорошення ресурсів. В умовах жорстких обмежень він слугує інструментом оптимізації витрат і контролю, підвищує підзвітність через прозорі процедури планування, моніторингу та звітності, що відповідає вимогам суспільства й міжнародних партнерів [1]. Як механізм управління ризиками, проєктний менеджмент забезпечує проактивну ідентифікацію загроз безпекового, фінансового, логістичного та політичного характеру, формування стратегій реагування, підвищуючи імовірність дотримання термінів і бюджетів, підтримуючи стійкість відновлення [2].

Визнання проєктного підходу необхідне, але недостатнє: універсальні фреймворки не охоплюють унікальні виклики поєднання цивільних і оборонних потреб, дефіциту ресурсів, розривів ланцюгів постачання та багаторівневого поля стейкхолдерів (військові адміністрації, виробники, волонтери, громадські організації). Потрібна спеціалізована Концептуальна модель менеджменту проєктів модернізації транспортної мобільності громад, що інтегрує ці чинники в життєвий цикл проєкту та пропонує адаптовані механізми ухвалення рішень. Її ядро – методика пріоритезації, яка враховує не лише соціально-економічний ефект, а й внесок у стійкість та обороноздатність; розширена модель управління ризиками з урахуванням воєнних загроз; гнучкі підходи до планування, що дозволяють оперативне корегування під впливом змін безпекової ситуації та нових фінансових можливостей [1], а також системна інтеграція принципів подвійного призначення інфраструктури та підвищеної стійкості [3]. Така модель перетворює загальні принципи проєктного менеджменту на послідовний,

придатний до масштабування алгоритм дій для українських реалій, уніфікує практики громад, створює синергію між проєктами та переводить відновлення з набору розрізнених ініціатив у стратегічно вивірену, керовану національну програму.

Концептуальна модель спирається на узгоджений набір принципів, що керують рішеннями впродовж усього життєвого циклу проєктів і відповідають викликам воєнного та повоєнного періодів. Її логіку визначає подвійне призначення інфраструктури: кожен проєкт оцінюється щодо одночасного внеску в цивільну мобільність і обороноздатність, включно з евакуацією, логістикою та гуманітарним реагуванням. Стійкість забезпечується за принципом підвищеної стійкості через дублювання маршрутів, децентралізацію критичних вузлів, застосування стійких матеріалів і плани швидкого відновлення. Адаптивність досягається ітеративним управлінням та можливістю оперативного коригувати обсяги, пріоритети та графіки відповідно до безпекових, економічних і гуманітарних змін. Пріоритезація ґрунтується на критеріях сталого розвитку: поряд із економічними показниками враховуються критична важливість для функціонування громади, гуманітарний ефект, швидкість відновлення базових послуг і внесок у місцеву економіку. Ресурсна ефективність орієнтує на максимальний результат за мінімальних витрат із пріоритетом ремонту та модернізації наявних активів, використання місцевих матеріалів і підрядників. Прозорість і підзвітність забезпечуються відкритими закупівлями, регулярною публічною звітністю та чітким розподілом ролей між учасниками.

Суб'єктом управління виступають команди управління проєктами, органи місцевого самоврядування та військові адміністрації, профільні міністерства та державні агенції; об'єктом – портфель проєктів модернізації транспортної мобільності конкретної громади, що охоплює фізичну інфраструктуру та «м'які» компоненти (системи управління рухом, цифрові сервіси, нормативні зміни). Модель визначає ключові групи стейкхолдерів та їхній вплив: управлінці, фінансові партнери, військові як носії специфічних вимог і гаранти безпеки, виконавці та кінцеві користувачі (органи влади, громадськість, бізнес). Управління ресурсами здійснюється за чотирма напрямками: фінансові (державні, місцеві, донорські, приватні), матеріально-технічні (матеріали, техніка, обладнання), людські (інженери, проєктувальники, менеджери, робітники) та інформаційні (оцінка збитків, ГІС-дані, проєктна документація).

Життєвий цикл адаптований до умов воєнного стану: від швидкої ініціації та пріоритезації на основі аналізу руйнувань і гуманітарних потреб – через адаптивне планування з урахуванням високих ризиків і сценарного підходу – до реалізації з посиленими заходами безпеки та безперервним

моніторингом, і завершення з введенням в експлуатацію з урахуванням подвійного призначення та осмисленням отриманого досвіду. Технологічний стек включає інформаційні системи управління проектами (ІСУП) для планування та контролю, геоінформаційні системи (ГІС) для просторового аналізу [4], Building Information Modeling (BIM) для підвищення стійкості та ефективності об'єктів, а також комунікаційні платформи для прозорості та залучення стейкхолдерів. Функціонування моделі прив'язане до зовнішніх факторів (безпека, макроекономіка, політика міжнародних партнерів) і внутрішніх (законодавство, інституційна спроможність, стан інфраструктури, соціально-політичний клімат).

Процесна логіка є циклічною та ітеративною. Формування портфеля стартує з консолідації потреб стейкхолдерів і їх співставлення з факторними обмеженнями; далі розгортається планування та ресурсне забезпечення пріоритетних проектів із застосуванням BIM і ГІС [5] і узгодженням фінансування та ресурсів. Реалізація супроводжується ІСУП-моніторингом термінів, витрат і ризиків, а зміни у середовищі впливають на управління ризиками та оперативні корекції планів. Наскрізна комунікація і публічна звітність підтримують прозорість, двосторонній зворотний зв'язок і довіру донорів та громади, перетворюючи структурні елементи моделі на дієвий механізм керованого відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Niroula Y. R. Navigating challenges: infrastructure project delivery in conflict zones. *PM World Journal*. 2023. Vol. 12, no. 7. P. 1–22. (date of access: 07.10.2025).
2. Obondi K.C. The utilization of project risk monitoring and control practices and their relationship with project success in construction projects. *Journal of Project Management*. 2022. Vol. 7, no. 1. P. 35–52. URL: <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2021.7.002> (date of access: 07.10.2025).
3. Mitoulis S.A., Argyroudis S.A., Panteli M., Fuggini C., Valkaniotis S., Hynes W., Linkov I. Conflict-resilience framework for critical infrastructure peacebuilding. *Sustainable Cities and Society*. 2023. Vol. 91. URL: <https://doi.org/10.1016/j.scs.2023.104405> (date of access: 07.10.2025).
4. Verenych O., Bezshapkin S., Vasyliiev I., Verenych D. GIS-Technologies Using for Spatial Data Analyse of the Road Traffic Accidences on the Example of Kyiv. *2019 IEEE International Conference on Advanced Trends in Information Theory*. 2019. P. 125-128. URL: <https://doi.org/10.1109/ATIT49449.2019.9030467> (date of access: 07.10.2025).
5. Bezshapkin S., Korzh R., Verenych O., Vasyliiev I. State-of-the-art Geoinformation Technologies Use in the Road Traffic Management. *Proceedings of the ITPM*. 2021. P. 217-227. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2851/> (date of access: 07.10.2025).

УДК 35:174(477)

Верительник С.М.¹, Бляхман А.Б.²

¹ доц. Маріупольського державного університету

² студ. гр. ПУА-М-24 Маріупольського державного університету

ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ У СУЧАСНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобальних трансформацій публічне управління стає однією з ключових сфер, від якої залежить ефективність функціонування держави, довіра суспільства до влади та якість життя громадян. Важливим елементом успішної системи управління є дотримання етичних стандартів державними службовцями. Професійна етика забезпечує прозорість діяльності органів влади, формує позитивний імідж державної служби та виступає фундаментом для запобігання корупційним проявам.

Разом із тим, попри наявність законодавчих і нормативних актів, що регулюють поведінку державних службовців в Україні, на практиці існує значний розрив між декларованими цінностями та реальними управлінськими практиками. Це породжує низку проблем, які перешкоджають формуванню сучасної ефективної моделі публічного управління.

Проблеми дотримання етичних стандартів:

Недостатнє правове регулювання та контроль. Хоча в Україні ухвалено Закон «Про державну службу», Кодекс етики державного службовця та низку підзаконних актів, їхня практична реалізація залишається неповною. Механізми контролю за дотриманням норм етики не є достатньо ефективними, а дисциплінарні процедури часто мають формальний характер [1;4].

У країнах Європейського Союзу контроль за дотриманням етичних стандартів має системний характер. Наприклад, у Великій Британії діє спеціальна Комісія зі стандартів у публічному житті, яка здійснює незалежний моніторинг і надає рекомендації щодо підвищення рівня етичності в державному управлінні. В Україні подібні інституції перебувають лише на етапі становлення.

Корупційні ризики та конфлікти інтересів. Однією з найбільш поширених проблем є корупція. Вона проявляється у вигляді хабарництва, зловживання службовим становищем, використання державних ресурсів у власних інтересах. Значна частина етичних порушень пов'язана саме з конфліктами інтересів, коли особисті або корпоративні інтереси переважають над суспільними.

Попри створення Національного агентства з питань запобігання корупції, яке розробляє механізми декларування доходів та врегулювання

конфліктів інтересів, проблема лишається актуальною. Відсутність прозорих процедур, складність у доведенні порушень та недостатня правосвідомість самих службовців ускладнюють реальне запобігання корупційним проявам.

Низький рівень професійної підготовки та корпоративної культури. Важливим чинником недотримання етичних стандартів є недостатня підготовка службовців у сфері професійної етики. Навчальні програми для державних службовців часто мають суто теоретичний характер і не містять практичних інструментів для розв'язання етичних дилем [2;3].

Крім того, слабкість корпоративної культури у багатьох органах державної влади призводить до того, що службовці не отримують позитивного прикладу від керівництва. Коли керівники толерують порушення норм, у підлеглих формується переконання, що етика не є обов'язковим елементом управлінської діяльності. Натомість у країнах ЄС та США велика увага приділяється саме «лідерству прикладу», коли керівник особистою поведінкою демонструє етичні стандарти.

Соціальні та організаційні фактори. Не менш вагомими є зовнішні чинники. Високий рівень бюрократії, надмірна політизація державної служби та відсутність належної підтримки громадськості створюють середовище, у якому службовці часто змушені ухвалювати складні рішення без чітких алгоритмів. Це породжує етичні дилеми, вирішення яких залежить не від закону чи процедури, а від особистих переконань чиновника.

Крім того, тиск із боку політичних сил та бізнесових груп може змушувати державних службовців діяти всупереч етичним принципам. У таких умовах відсутність належних механізмів захисту службовців від зовнішнього впливу стає додатковим бар'єром для формування етичної системи управління.

Наслідки ігнорування етичних норм. Недотримання етичних стандартів у публічному управлінні має низку негативних наслідків: падіння довіри громадян до влади; відсутність етики знижує ефективність реалізації державної політики; порушення етичних стандартів створює бар'єри для міжнародної співпраці.

Шляхи подолання проблем:

Для вирішення окреслених проблем необхідний комплексний підхід, який включає кілька ключових напрямів:

1. Удосконалення законодавчої бази та механізмів контролю. Необхідно створити незалежні інституції контролю за дотриманням етичних стандартів, які мали б реальні повноваження для моніторингу та реагування на порушення.

2. Підвищення професійного рівня державних службовців. Слід запровадити системні програми навчання з питань етики, що включали б не лише теорію, а й аналіз конкретних ситуацій та практичні кейси.

3. Формування стійкої корпоративної культури. Керівники органів влади мають стати прикладом дотримання етичних норм. Важливо

впроваджувати систему внутрішніх цінностей і стандартів, що мотивуватиме службовців діяти відповідально.

4. Інтеграція міжнародного досвіду. Україна може використати напрацювання країн ЄС та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), які мають усталені практики етичного регулювання, прозорості та антикорупційного контролю [5].

Проблеми дотримання етичних стандартів у сучасному публічному управлінні є комплексними та багатограними. Ігнорування цих проблем створює серйозні ризики для реалізації державної політики.

Подолання існуючих викликів можливе лише за умови синергії правових, організаційних і культурних змін. Удосконалення законодавства, підвищення рівня професійної підготовки, формування етичної корпоративної культури та використання міжнародного досвіду стануть основою для побудови сучасної, прозорої та ефективної системи публічного управління в Україні.

Етика у публічному управлінні – це не лише набір правил, а необхідна умова для розвитку демократичної держави, відновлення довіри суспільства та забезпечення сталого розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Етичний кодекс державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. URL: <https://nads.gov.ua/news/etichnij-kodeks-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya>

2. Лаврентьєва В.О., Мацука В.М. ЕФЕКТИВНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА-ОСНОВА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки. Електронне видання. Івано-Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2023. С.290-292.

3. Мацука В.М. МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ. Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку: матер. міжнар. наук. конф., 22-23 листопада 2023 р. У 2 ч. Ч. 1 / Під ред. доц. Н. Рябухи та ін. - Харків: ХДАК, 2023. С. 70-71.

4. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 05.08.2016 № 158. Законодавство України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1203-16>

5. Сорокіна Н. Формування морально-етичних основ публічної служби. Економічні аспекти публічного управління. 2021. № 2. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/829/821/>

УДК 334.012.63

Верительник С.М.¹, Лінькова Н.М.²¹ доц. Маріупольського державного університету² студ. гр. ПУА-М-24 Маріупольського державного університету

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасні трансформаційні процеси в економічній і соціальній сферах вимагають від публічного управління пошуку нових, гнучких та ефективних механізмів забезпечення суспільного добробуту. Традиційні адміністративні методи регулювання не завжди дозволяють своєчасно реагувати на соціальні виклики, особливо в умовах обмеженості бюджетних ресурсів, воєнних загроз та потреби відновлення територіальних громад. У цьому контексті зростає значення соціального підприємництва як інноваційного інструменту, що поєднує ринкові принципи господарювання з реалізацією соціальної місії.

Соціальні підприємства не лише виконують економічні функції, але й активно залучають вразливі групи населення до суспільного життя, створюючи умови для їх інтеграції та професійної реалізації. Саме тому дослідження місця соціального підприємництва у публічному управлінні є актуальним завданням як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

У науковій літературі соціальне підприємництво визначається як вид господарської діяльності, що поєднує підприємницькі механізми з орієнтацією на вирішення суспільних проблем. На відміну від традиційного бізнесу, головним критерієм ефективності соціального підприємства виступає соціальний ефект, а не максимізація прибутку [1].

У системі публічного управління соціальне підприємництво виконує низку стратегічних завдань:

1. Реалізація соціальних програм на основі ринкових механізмів. Соціальні підприємства здатні задовольняти суспільні потреби у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, інтеграції вразливих категорій населення. Завдяки цьому держава може скорочувати обсяг прямого фінансування, водночас підвищуючи якість та доступність соціальних послуг.

2. Створення додаткових робочих місць. Соціальне підприємництво виступає потужним інструментом зайнятості для осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених та інших соціально вразливих груп. Це знижує рівень соціальної напруги та формує умови для їх соціальної інтеграції.

3. Сприяння місцевому економічному розвитку. Розвиток соціальних підприємств на рівні територіальних громад дозволяє залучати інвестиції, впроваджувати інноваційні рішення та підвищувати

конкурентоспроможність регіонів. Соціальне підприємництво у такий спосіб стає чинником зміцнення економічної стійкості громад.

4. Формування соціальної відповідальності бізнесу. Завдяки партнерству з державними органами та громадськими організаціями соціальні підприємства формують нову культуру корпоративної відповідальності, засновану на принципах прозорості, взаємної довіри та спільної відповідальності за суспільний розвиток [3;4].

Зміцнення соціального підприємництва потребує відповідної державної політики. Вона включає:

- створення нормативно-правової бази, яка чітко визначає правовий статус соціальних підприємств та механізми їхньої підтримки;
- організацію фінансової та методологічної допомоги через пільгове кредитування, гранти, державні програми;
- формування моделей державно-приватного партнерства.

Особливої уваги заслуговує практика державної участі у соціальних підприємствах. Так, держава може виступати співзасновником підприємства, отримуючи меншу частку дивідендів, ніж передбачено часткою власності (наприклад, при 60% частці – лише 30% прибутку). Такий механізм стимулює підприємців зберігати соціальну орієнтацію бізнесу та сприяє досягненню соціально значущих результатів без зниження економічної ефективності [5].

У сучасних умовах відбудови країни соціальне підприємництво здатне відігравати ключову роль у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні безпосередньо пов'язані з низкою стратегічних напрямів [2]:

1. Подальше удосконалення законодавчого регулювання. Вдосконалення нормативно-правової бази дозволить створити прозорі умови для функціонування соціальних підприємств, запровадити податкові стимули, механізми державних закупівель соціальних послуг та забезпечити їхню інтеграцію у систему публічного управління.

2. Поширення кращих європейських практик у сфері соціального бізнесу. Для України цінним є досвід Італії (кооперативна модель соціальних підприємств), Великої Британії (правовий статус «Community Interest Company») та Польщі (система підтримки через центри соціальної економіки). Адаптація цих практик дозволить українським громадам отримати перевірені механізми залучення інвестицій, розвитку інклюзивної економіки та стимулювання інноваційних рішень.

3. Розширення державних і донорських програм підтримки. Соціальні підприємства потребують стартового капіталу, доступу до дешевих фінансових ресурсів та консультаційної допомоги. Державна підтримка у формі грантів, пільгового кредитування, часткового співфінансування проєктів у поєднанні з програмами міжнародних організацій (ЄС, ПРООН,

USAID) здатна суттєво підвищити життєздатність соціальних підприємств та їхню здатність до масштабування.

4. Розвиток освітніх програм для підготовки соціальних підприємців. Важливим чинником є формування нового покоління управлінців, які володітимуть знаннями з економіки, менеджменту та соціальної інноватики. Освітні ініціативи сприятимуть розвитку підприємницьких компетентностей і забезпечать професійне підґрунтя для ефективного управління соціальними бізнесами.

5. Формування системи моніторингу та оцінювання соціального впливу діяльності підприємств. Запровадження системи оцінювання соціального впливу дозволить чітко визначати внесок підприємств у вирішення суспільних проблем, порівнювати їхню ефективність, а також забезпечить прозорість і довіру з боку партнерів, інвесторів та органів влади.

Соціальне підприємництво займає унікальне місце у системі публічного управління, виконуючи роль посередника між державними програмами, громадянськими ініціативами та бізнес-середовищем. Враховуючи сучасні виклики, розвиток соціального підприємництва в Україні має стати одним із пріоритетних напрямів державної політики у сфері публічного управління та місцевого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Етичний кодекс державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. URL: <https://nads.gov.ua/news/etichnij-kodeks-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya>

2. Лаврентьєва В.О., Мацука В.М. ЕФЕКТИВНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА-ОСНОВА УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки. Електронне видання. Івано-Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2023. С.290-292.

3. Мацука В.М. МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ. Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку: матер. міжнар. наук. конф., 22-23 листопада 2023 р. У 2 ч. Ч. 1 / Під ред. доц. Н. Рябухи та ін. - Харків: ХДАК, 2023. С. 70-71.

4. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 05.08.2016 № 158. Законодавство України. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1203-16>

5. Сорокіна Н. Формування морально-етичних основ публічної служби. Економічні аспекти публічного управління. 2021. № 2. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/829/821/>

УДК 339.138:004.738.5:2-185.2(477)

Вершкова А.В.¹

¹ студ. гр. МЕ-303 НУ «Львівська політехніка»

ЗРОСТАННЯ РИНКУ ЕЗОТЕРИЧНИХ ТОВАРІВ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОДАЖІВ КАРТ ТАРО В УКРАЇНІ

В умовах війни економіка України переживає не лише структурні трансформації, пов'язані з руйнуванням виробництв, переміщенням підприємств та кризою традиційних ринків, але й формування нових ніш, які демонструють стійку динаміку розвитку. Однією з таких ніш став ринок езотеричних товарів, зокрема карт Таро. Їхня популярність зросла в умовах підвищеного рівня стресу, невизначеності майбутнього та пошуку альтернативних джерел психологічної підтримки. Саме Таро стали символом духовного ресурсу для частини населення, а водночас і предметом комерційної діяльності, що відкриває нові можливості для малого бізнесу.

Соціологічні дослідження підтверджують інтерес до езотерики в українському суспільстві. Так, за даними КМІС (2024), 15 % українців вірять у тарологію, 25 % - в екстрасенсорні здібності, а 35 % - в астрологію. Загалом близько 43 % населення поділяють віру в одну з цих практик [1]. Економічний аспект цього явища підтверджується й ринковими дослідженнями: за прогнозом Forbes Ukraine, обсяг ринку карт Таро в Україні у 2025 році може сягнути 85 млн доларів США [2]. Таким чином, навіть у кризових умовах формується значний нішевий сегмент, який має як комерційне, так і соціально-психологічне значення.

Статистика продажів на маркетплейсах демонструє чітке зростання попиту. Наприклад, на Prom.ua у 2022 році кількість замовлень езотеричних товарів зросла в 1,6 раза порівняно з 2021 роком, а попит на езотеричну літературу піднявся у 1,2 раза [3]. За даними NV Бізнес, на платформі OLX кількість оголошень із продажу рун збільшилася на 25,4 %, а скатертин для Таро - на 61,9 %. При цьому кількість відгуків на такі оголошення зросла відповідно на 28,3 % і 38,7 %, що свідчить про реальне зростання купівельної активності [4]. Ціновий діапазон також є показовим: середня вартість базової колоди «Таро Уейта» становить близько 279 грн, тоді як спеціалізовані чи авторські колоди можуть коштувати від 600 до 1200 грн. Це свідчить про сегментацію ринку та формування преміального сегменту, зорієнтованого на більш заможних споживачів.

Особливістю українського ринку є поява авторських та патріотичних колод, що містять національну символіку та культурні мотиви. Такі товари не лише відповідають духовним ідентифікаційним потребам споживачів, а й виступають інструментом збереження й популяризації української культури в сучасних умовах. Вони стають елементом креативної економіки,

підтримуючи локальних художників, ілюстраторів та видавців, а також формуючи попит на унікальний національний продукт. Крім того, поява таких колод стимулює експортний потенціал галузі, адже іноземна аудиторія виявляє зацікавлення до автентичних українських виробів. Таким чином, розвиток ринку карт Таро поєднує як економічний, так і культурний вимір, демонструючи взаємозв'язок між підприємництвом та національною ідентичністю [5].

Причини цього зростання можна пояснити комплексом факторів. По-перше, війна створила потужний стресовий фон, і частина населення звертається до езотерики як до способу психологічної компенсації та пошуку сенсу. По-друге, значну роль відіграє цифровізація торгівлі: онлайн-майданчики, такі як Prom.ua чи OLX, забезпечують доступність товарів навіть для внутрішньо переміщених осіб та жителів регіонів із обмеженими можливостями традиційної торгівлі. По-третє, маркетинг у соціальних мережах, включаючи TikTok та Instagram, робить езотеричну продукцію трендом серед молоді, створюючи ефект “вірусного попиту”.

Разом із тим, розвиток цього сегменту супроводжується низкою ризиків. Економічна нестабільність, інфляція, логістичні труднощі та зростання вартості імпортованих матеріалів можуть підвищувати ціну кінцевого продукту, знижуючи його доступність для широкого кола споживачів. Додатковим викликом є сезонність попиту та його залежність від соціально-політичної ситуації, що робить ринок нестабільним і важкопрогнозованим. Водночас варто враховувати конкуренцію з боку іноземних виробників, які пропонують широкий асортимент колод і аксесуарів, що може ускладнити позиціонування українських брендів. Окремо слід наголосити на потребі врегулювання етичних і правових аспектів, аби уникнути шахрайських схем, захистити права споживачів та підвищити довіру до цього сегменту. Запровадження стандартів якості, прозорих правил торгівлі та просвітницької роботи серед покупців може стати важливою умовою для його подальшого стабільного розвитку.

Попри це, ринок карт Таро в Україні демонструє перспективи стійкого розвитку. Його майбутнє визначатиметься здатністю підприємців адаптуватися до змінного середовища через використання цифрових каналів збуту, розвиток брендингу та створення унікальних продуктів. У стратегічному вимірі езотеричний сегмент може стати складовою креативної економіки та експорту культурних товарів, особливо якщо йдеться про авторські та художні колоди. Прогнозні сценарії свідчать, що у консервативному варіанті зростання ринку може становити 20-30 % щороку, в оптимістичному - він здатен перерости на міжнародний рівень через експорт українських продуктів, а в песимістичному - зіткнутися зі

стагнацією через кризові явища в економіці та скорочення купівельної спроможності населення.

Таким чином, ринок карт Таро в Україні в умовах війни є яскравим прикладом формування нових економічних ніш, що одночасно відображають суспільні трансформації та відкривають можливості для малого бізнесу. Дослідження цього сегмента дозволяє зрозуміти механізми адаптації економіки у кризових умовах і формувати нові підходи до управління розвитком підприємництва у сфері креативних індустрій. Водночас він демонструє, що навіть у складних соціально-економічних обставинах суспільство здатне створювати нові культурні продукти, які поєднують духовні потреби, елементи національної ідентичності та економічну цінність. Це відкриває перспективи не лише для внутрішнього споживчого ринку, але й для позиціонування України як активного гравця на світовій арені креативних індустрій. У довгостроковій перспективі це може стати підґрунтям для розвитку конкурентоспроможного експортного напрямку. Таким чином, ринок Таро можна розглядати як приклад синергії економіки, культури та психологічних потреб суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Київський міжнародний інститут соціології (КМІС). Дослідження суспільних настроїв. 2024. URL: <https://www.kiis.com.ua/> (дата звернення: 26.09.2025).
2. Голіч В. Продали Таро на 100 млн грн. Чому в Україні виник бум карт для ворожіння – Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/business/yak-karta-lyazhe-neperedbachuvanist-cherez-viynu-viklikala-bum-na-rinku-kart-taro-v-ukraini-khto-navchivsysa-zaroblyati-na-mistichnomu-biznesi-desyatki-milyoniv-griven-21092025-32643> (дата звернення: 26.09.2025).
3. Аналітика продажів товарів у 2021–2022 роках. Prom.ua. URL: <https://sprava.prom.ua/yak-zminyvsya-rynok-internet-prodazhiv/> (дата звернення: 26.09.2025).
4. «Зростання попиту на езотеричні товари в Україні». 2023. NV Бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr> (дата звернення: 26.09.2025).
5. Український культурний фонд. «Креативні індустрії в умовах війни». 2023. URL: <https://ucf.in.ua/experts/63dbebeca9de2462a0b5773> (дата звернення: 26.09.2025).

УДК: 339:657.6:502.3

Внукова Н.М.¹

¹ проф. НДІ ПрЗІР НАПр НУ, Харківського національного економічного університету ім. С.Кузнеця

СУЧАСНІ ТРЕНДИ ЕКОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ У ЗВІТАХ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) опублікована у грудні 2022 року і для приблизно 50 000 компаній, які зареєстровані на регульованих ринках ЄС або провадять значну діяльність у країнах ЄС [1], необхідно розкривати у звітності більший обсяг інформації про результати їх діяльності у сфері сталого розвитку, зокрема, щодо виконання екологічних вимог щодо викидів парникових газів, декарбонізації бізнесу, розробки екологічних продуктів та послуг та ін. Компанії мають розглядати CSRD через призму можливостей принципів сталого розвитку.

В Україні 2025 року КМУ внесений законопроект, який змінює підходи до класифікації підприємств та запроваджує обов'язкову звітність зі сталого розвитку, яка визначена як звітність підприємства, що містить інформацію про питання сталого розвитку відповідно до вимог стандартів звітності із сталого розвитку [2]. Є термін підготовки бізнесу з урахуванням екологічних, соціальних і управлінських факторів (ESG) нової звітності зі сталого розвитку, яку обов'язково потрібно буде подавати за 2027 рік.

Між тим деякі провідні компанії в Україні почали формувати річні звіти зі сталого розвитку ще з 2018 року. Для аналізу і визначення сучасних трендів використані чотири Щорічні звіти зі сталого розвитку компанії Vodafone Україна [3]. Розглянуті звіти з 2020 по 2024 рік, 2022 року звіт за 2021 рік не готувався. Здійснено три пошуки за ключовими словами: природа та довкілля, екологія і теми зелений.

У Щорічному звіті 2020 року є розділ із захисту навколишнього середовища, 2022 року – розділ вплив на довкілля, 2023 та 2024 змінився акцент і з'явився розділ відповідальності за довкілля, що свідчить про надання більшої ваги значенню екологічного фактору у розвитку компанії.

Тренди змін уваги до екологічних питань визначались за показником щільності згадування екологічної теми (у середньому одне згадування на кількість сторінок) [4]. Інтервал рівня згадування теми природи і довкілля варіювався як одного згадування від 10 до 19 сторінок, а щодо екології від 8 до 12, між тим тема «зеленого» була присутня лише у звітах 2022 та 2024 років. Дані показники свідчать, що екологічні питання наявні у Щорічних звітах зі сталого розвитку, але є варіабельність по роках, в цілому найбільша увага до екологічних питань припала на 2022 рік.

Одним із важливих пріоритетів 2024 року є екологічна відповідальність. Компанія Vodafone впроваджує енергоефективні технології,

знижуючи споживання електроенергії та викиди CO₂, був реалізований пілотний проєкт із використання сонячних електростанцій для забезпечення резервного живлення базових станцій. Також Vodafone Україна системно визначає суттєві теми сталого розвитку відповідно до Стандартів Глобальної ініціативи зі звітності (Global Reporting Initiative – GRI), які охоплюють також екологічні аспекти, які включаються у медіа-комунікації компанії для поширення інформації про них.

Екологічні цінності суспільства включені компанією до корпоративного сталого розвитку як складової загальної бізнес-стратегії. Група Vodafone Україна пропагує дружні до довкілля звички серед своїх співробітників та підтримує «зелені» ініціативи в офісах [3]. Ключовими напрямками Європейського зеленого курсу (EU Green Deal) є процеси відповідності сталому розвитку і стійкості систем [5].

Висновок. Проаналізовані звіти показали, що питання охорони навколишнього середовища, відповідальності за довкілля, екологічні питання і зелений тренд присутній у всіх звітах. Тренди знаходяться в стані змін. Перспективним є поглиблення уваги до зеленого фінансування, зеленого кредитування, зеленого лізингу, використання зелених облігацій та інших інструментів фінансового забезпечення екологічної складової корпоративного управління та розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Директива ЄС про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/csrd.html>
2. Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" щодо запровадження звітності із сталого розвитку (04.08.25) URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56996>
3. Звіти зі сталого розвитку компанії Vodafone Україна URL: <https://www.vodafone.ua/company/investors/zvit-zi-stalogo-rozvitku>
4. Pyvovarov V. Innovative Trend of Supporting Education In Corporate Sustainability Reports. SKILLS FOR FUTURE: ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION CONFERENCE. 2nd of October 2025. Poster Session. URL: https://conference.euas.eu/2025/wp-content/uploads/2025/10/Vasyl-Pyvovarov_-INNOVATIVE-TREND-OF-SUPPORTING-EDUCATION-IN-CORPORATE-SUSTAINABILITY-REPORTS.pdf
5. Внукова Н.М. Євроінтеграційні аспекти зеленого переходу для розвитку міст *Сталі розумні міста та території: європейський досвід та можливості для України у новосний період*: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (20-21 трав. 2025 р.) / відп. ред. М. В. Войчук. Електрон. дані. Луцьк: ВІП ЛНТУ. 2025. С.99-100. ISBN 978-617-95522-0-5 URL: https://www.researchgate.net/publication/393793856_Stali_rozumni_mista_ta_teritorii_evropejskij_dosvid_ta_mozlivosti_dla_Ukraini_u_povoennij_period

УДК 330

Волянська-Савчук Л.В.¹, Дурач Р.В.², Ульянін Р.Д.³¹ доц. Хмельницького національного університету² асп. Хмельницького національного університету³ магістр Хмельницького національного університету

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ HR-ІНЖИНІРИНГУ

Бізнес-планування у сфері HR-інжинірингу – ключовий інструмент, що дозволяє організаціям стратегічно використовувати свої людські ресурси. Зараз недостатньо просто мати кваліфікованих співробітників – необхідно враховувати, як коректно розподілити кадри для досягнення стратегічних цілей, підтримки високої продуктивності та мотивації. У цьому контексті бізнес-планування HR сприяє організації ефективно передбачити потреби в персоналі, розробити програми розвитку та навчання, а також створити систему компенсацій і мотивацій, що відповідає сучасним вимогам ринку праці.

Бізнес-планування у сфері HR-інжинірингу передбачає розробку стратегічних та оперативних планів, що окреслюють потреби у персоналі, оцінку їхніх кваліфікацій, формування мотиваційних програм та систему навчання. Це надає організації можливість впроваджувати кадрову політику так, аби кожен працівник працював задля досягнення не лише власних цілей, але й спільної мети підприємства, сприяючи його стабільному розвитку.

Крім того, актуальність HR-бізнес-планування зростає через стрімкий розвиток технологій, автоматизацію процесів та трансформацію структури ринку праці, що потребує постійного коригування кадрових стратегій. Прогнозування потреб у персоналі, аналіз результативності використання ресурсів та розробка нових способів мотивації співробітників стають ключовими завданнями, розв'язання яких дає змогу організації досягти значних успіхів у забезпеченні сталого розвитку.

Отже, вивчення бізнес-планування у сфері HR-інжинірингу, як засобу втілення кадрової стратегії та гарантування сталого розвитку організації, є надзвичайно важливим з огляду на сучасні тенденції в управлінні персоналом та вимоги до ефективного використання людських ресурсів у бізнесі.

Бізнес-планування у сфері HR-інжинірингу та кадрової політики підприємства відіграє значну роль у забезпеченні сталого розвитку та досягненні стратегічних цілей організації. Це дозволяє організаціям ефективно передбачати та планувати потреби в персоналі, забезпечувати відповідність між кадровими можливостями та вимогами бізнесу, а також підтримувати гнучкість і адаптацію до змін.

Кадрова політика організації визначає головні засади, цілі й напрямки роботи з персоналом, забезпечуючи ефективне управління людськими ресурсами. Бізнес-планування тісно пов'язане з кадровою політикою, адже саме через нього можна реалізувати стратегічні задачі, передбачати потреби в кадрах та забезпечувати відповідність між цілями бізнесу і кадровими можливостями (таблиця 1).

Таблиця 1 - Зв'язок бізнес-планування з кадровою політикою підприємства

Фактори	Особливості
Адаптація кадрової політики до стратегічних цілей бізнесу	Бізнес-планування дає можливість організації конкретно визначати свої довготермінові цілі, а потім кадрова політика підлаштовується відповідно до цих цілей. Наприклад, якщо компанія планує розширення на нові ринки або запуск нового продукту, кадрова політика мусить містити заходи, націлені на залучення нових фахівців з необхідними компетенціями або навчання вже наявного персоналу.
Оптимізація підбору та розстановки кадрів	Бізнес-планування дає змогу більш точно визначити, які фахівці та у якій кількості необхідні для досягнення поставлених завдань. Кадрова політика, зі свого боку, окреслює стратегії найму, відбору та адаптації персоналу, що сприяє ефективнішому втіленню бізнес-плану.
Оцінка та коригування кадрових ресурсів	Бізнес-планування дає можливість HR-відділу зрозуміти, чи достатньо наявного персоналу, враховуючи його навички, для досягнення стратегічних цілей компанії. У випадку, коли потрібно знайти нових спеціалістів або покращити вміння поточних працівників, кадрова стратегія має передбачати відповідні програми професійного розвитку, навчання або перекваліфікації.
Стимулювання інновацій та адаптація до змін	У випадку коливань на ринку або потреби впровадити передові технології, бізнес-планування дає можливість HR-відділу передбачити зміни в кадровій стратегії, які допоможуть розвивати інноваційну атмосферу в компанії.

Роль бізнес-планування у сфері HR-інжинірингу:

1. Прогнозування потреб у персоналі: Бізнес-планування дозволяє HR-фахівцям чітко визначити, які кадрові ресурси будуть необхідні для реалізації стратегічних цілей компанії. Враховуючи зміни в бізнес-середовищі, обсягах

виробництва, розвитку нових проєктів або виході на нові ринки, HR-менеджери можуть прогнозувати потреби в персоналі, навичках, кваліфікаціях та чисельності працівників на різних етапах розвитку організації.

2. Планування розвитку співробітників: Бізнес-планування дозволяє HR-відділам прогнозувати, чи потрібне підвищення кваліфікації для працівників, або ж розробляти навчальні програми для певних посад. Це допомагає компанії уникнути браку або надлишку необхідних знань і вмінь під час реалізації стратегічних цілей.

3. Аналіз організаційної структури й кадрових потреб: За допомогою бізнес-планування HR-менеджери мають змогу оцінити, чи відповідає теперішня організаційна структура вимогам компанії, з'ясувати надлишок або дефіцит кадрів у різних підрозділах і на різних рівнях керівництва. Це дає змогу вчасно коригувати структуру організації та забезпечити її ефективне функціонування.

4. Створення бюджету на персонал: В процесі бізнес-планування HR-відділ включає в бюджет організації статті видатків на персонал: заробітні плати, премії, соціальні виплати, витрати на навчання та професійний розвиток та інші. Це ключовий етап для забезпечення фінансової стабільності та оптимізації витрат на кадри.

Бізнес-планування й кадрова політика підприємства взаємопов'язані та доповнюють одне одного. Завдяки чіткому бізнес-плану HR-підрозділ має змогу ефективно управляти трудовими ресурсами, сприяти розвитку організації та забезпечувати її пристосування до нових умов. Кадрова політика, зі свого боку, допомагає сформувати середовище, де персонал може повною мірою реалізувати свій потенціал, підтримуючи реалізацію стратегічних цілей компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Михайленко О. В., Годун В. В., Юхименко Є. С. Розробка бізнес-плану підприємства. Молодий вчений. 2021. № 6 (94), червень. С. 211–214. 17.
2. Assessment of information and communication support of production systems in the conditions of digital transformation of the national economy / Vedernikov M., Koshonko H., Volianska-Savchuk L. et al. IEEE International Conference on Problems of Infocommunications Science and Technology, PIC S and T 2020 – Proceedings. 2021. P. 77–82, 9468099. DOI: 10.1109/PICST51311.2020.9468099.
3. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства / Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В. та ін. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 59. С. 52–64.

УДК 331.101.3

Вонберг Т.В.¹, Колеснікова Л.В.²¹ доц. Київського національного економічного університету ім. В.Гетьмана² студ.гр.ФД-301 Київського національного економічного університету ім. В.Гетьмана

ГЕЙМІФІКАЦІЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ

Бізнес-середовище сьогодення все частіше використовує інноваційні підходи для підвищення залученості та мотивації працівників компанії. Одним із таких підходів можна вважати гейміфікацію, тобто впровадження елементів гри у неігрові контексти, такі як робочі процеси, навчання чи корпоративна культура. Очевидно, що сьогодні гейміфікація стала ефективним інструментом менеджменту персоналу, яка допомагає створювати середовище, в якому працівники зацікавлені у досягненні цілей, вдосконаленні своїх навичок та підвищенні продуктивності.

Зауважимо, що основна ідея гейміфікації полягає у тому, щоб робочі завдання та навчання були не просто необхідними обов'язками, а викликали інтерес і захоплення. В результаті гейміфікація дозволяє залучити працівників до активної участі в корпоративному житті, допомагає мотивувати їх до досягнення поставлених цілей та сприяє розвитку навичок. Отже, стають очевидні переваги цього процесу.

По-перше, гейміфікація доволі ефективно впливає на процеси навчання та розвитку персоналу. Наприклад, навчальні програми у вигляді інтерактивних ігор або симуляцій дозволяють працівникам швидше засвоювати нові знання, відпрацьовувати навички у безпечному середовищі та відразу отримувати зворотний зв'язок щодо власних результатів. Це значно підвищує ефективність корпоративного навчання. По-друге, застосування елементів гейміфікації покращує внутрішню комунікацію та співпрацю у команді. Завдяки груповим завданням, челенджам і спільним змаганням, працівники активніше взаємодіють, обмінюються досвідом та підвищують ефективність командної роботи. Останнє сприяє формуванню корпоративної культури, заснованої на підтримці, довірі та спільних досягненнях. По-третє, гейміфікація сприяє підвищенню мотивації працівників. Он-як використання балів, рейтингів, значків та внутрішніх змагань стимулює працівників компанії до досягнення цілей та розвитку професійних навичок. Все це створює позитивний емоційний досвід, що, очевидно, впливає саме на внутрішню мотивацію та формує стійку зацікавленість у виконанні завдань. По-четверте, гейміфікація дозволяє отримувати реальні дані про продуктивність та поведінку персоналу. Вбудовані системи оцінювання досягнень дають менеджерам змогу

відстежувати прогрес персоналу, визначати сильні та слабкі сторони та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Зрозуміло, що гейміфікація є важливим інструментом сучасного управління персоналом, оскільки поєднує психологічні механізми мотивації з технологічними можливостями, підвищує ефективність навчання, покращує комунікацію в колективі та забезпечує об'єктивне оцінювання результатів роботи. Використання гейміфікації дозволяє компаніям створювати більш продуктивне, залучене та адаптивне робоче середовище, що є ключовим фактором конкурентоспроможності сучасних організацій.

В сучасному бізнесі існує безліч способів інтегрувати гейміфікацію у робочий процес, і одним із найпростіших та найефективніших напрямків її застосування є навчання, розвиток командної взаємодії та адаптація нових працівників. При чому, для невеликих компаній або віддалених команд, які не мають ресурсів на дорогі ігрові системи, чудовим рішенням можуть стати доступні онлайн-платформи, такі як AhaSlides. Вони дозволяють організовувати навчальні сесії у форматі веселих інтерактивних вікторин, командних змагань або опитувань, що робить процес не лише пізнавальним, а й надзвичайно цікавим. Такий підхід створює дружню та відкриту атмосферу, покращує комунікацію між працівниками та сприяє більш швидкій інтеграції новачків у колектив.

Крім навчання, гейміфікація може стати потужним інструментом для підтримки командного духу та мотивації. Наприклад, регулярні міні-змагання, рейтинги за досягнення або невеликі нагороди за активну участь здатні надихати працівників на покращення результатів і сприяти розвитку здорової конкуренції. Водночас вона допомагає керівникам оцінювати прогрес команди та визначати сильні сторони кожного учасника, не роблячи процес оцінювання формальним або стресовим.

Ба більше, впровадження навіть простих елементів гейміфікації може суттєво змінити робоче середовище: зробити його більш динамічним, дружнім та залученим. І це вже про формування корпоративної культури, де персонал відчуває себе важливим та вмотивованим, а робота перестає бути лише обов'язком й перетворюється на захопливий процес розвитку та взаємодії [1].

В рамках розгляду обраної теми дослідження, вважаємо зупинитися на цікавому прикладі використання гейміфікації в управлінні персоналом. Тож, серед множини таких прикладів вважаємо за доцільне виділити компанію Nike, яка відома не лише своїми інноваційними продуктами, але й сучасними методами управління персоналом. При чому, в практиках Nike, гейміфікація стала частиною внутрішньої стратегії, спрямованої на покращення досвіду працівників і зміцнення корпоративної культури. Компанія використовує різні інструменти для заохочення працівників до активної участі у професійному та особистому розвитку, впроваджуючи елементи гри в

щоденну роботу та корпоративні програми.

Одним із яскравих прикладів гейміфікації в Nike є використання механіки, подібної до її продукту Nike FuelBand. Це браслет, який призначений для відстеження фізичної активності, був адаптований для корпоративних програм, спрямованих на підвищення активності персоналу. Працівники могли змагатися між собою за кількість набраних "fuel points" – це балів, які відображали рівень їхньої активності. Відстеження результатів проходить у реальному часі, а рейтинги та досягнення заохочували учасників бути більш залученими.

Ці корпоративні впровадження дозволили не тільки стимулювати персонал до здорового способу життя, але й створити середовище, де кожен відчував особисту мотивацію та змагався за досягнення кращих результатів. Без сумніву, такі заходи позитивно впливають на здоров'я працівників, що в свою чергу підвищує їх продуктивність та задоволеність роботою.

Гейміфікація також була корисна у процесі навчання та розвитку персоналу компанії Nike. Для підвищення кваліфікації працівників були розроблені спеціальні тренінгові програми, де учасники могли заробляти бали за виконання завдань, проходити віртуальні місії та змагатися в командах. Такий підхід дозволив зробити процес навчання не тільки корисним, але й захоплюючим.

Під час тренінгів працівники могли отримувати візуальні нагороди, підвищувати свій рейтинг серед колег і працювати над спільними завданнями і це також елементи гейміфікації. Такі новації сприяли створенню дружньої, але змагальної атмосфери, яка підвищує залученість та сприяє кращому засвоєнню знань.

Для розвитку корпоративної культури Nike також вдало використовує гейміфікацію через внутрішні соціальні платформи. Учасники корпоративних мереж можуть ділитися своїми досягненнями, отримувати визнання від колег, брати участь у командних завданнях та отримувати нагороди за активність. Це дозволяє формувати позитивну взаємодію між працівниками, підвищуючи їхню мотивацію до участі в корпоративному житті.

Можна сміливо стверджувати, що гейміфікація в менеджменті персоналу компанії Nike є чудовим прикладом успішної стратегії, котра дозволяє підвищити залученість персоналу, мотивувати працівників до досягнення результатів і розвивати корпоративну культуру. У результаті Nike не тільки досягає високих результатів у своїй діяльності, але й створює середовище, де працівники почуваються частиною великої команди, мотивовані на досягнення нових вершин.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гейміфікація на робочому місці. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/gamification-in-workplace/> (дата звернення 22.09.2025).

УДК 330.341:330.322

Воробйов І.О.¹, Могильна Л.М.²

¹ асп. Сумського національного аграрного університету

² доц. Сумського національного аграрного університету

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК БАЗИС ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Інноваційно-інвестиційна діяльність у сучасних умовах стає стратегічним чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкості економіки, формуючи підґрунтя для реалізації глобальних Цілей сталого розвитку (ЦСР). У цьому контексті інновації та інвестиції виступають не просто інструментами економічного зростання, а базисом для інтеграції екологічних, соціальних та економічних цілей у єдину систему. Стегній М. І. наголошує, що «питання забезпечення сталого розвитку за рахунок активної інноваційної діяльності є ефективним тільки тоді, коли здійснюється відповідно до державних стратегічних планів, пріоритетів інноваційної діяльності держави, регіонів та адміністративно-територіальних утворень» [1, с. 46].

Необхідно наголосити, що ключовим аспектом інноваційно-інвестиційної діяльності виступає її здатність створювати і впроваджувати комплекс технологічних та організаційних рішень, які не лише модернізують виробництво, а й мінімізують негативний вплив на довкілля. В умовах глобальних екологічних загроз особливого значення набувають рішення, що забезпечують скорочення викидів шкідливих речовин, підвищення енергоефективності та оптимізацію використання природних ресурсів. Саме інвестиції у «зелені» технології – системи утилізації відходів, відновлювану енергетику, безвідходне виробництво – стають основою переходу до економіки замкненого циклу, де ресурси циркулюють повторно, а екологічні ризики зведені до мінімуму.

Цифрова трансформація також виступає складовою частиною інноваційно-інвестиційних процесів. Вона дозволяє створювати «розумні» виробничі системи, що за допомогою аналізу великих даних, автоматизації та штучного інтелекту оптимізують процеси постачання, скорочують енергоспоживання та підвищують продуктивність. Це не тільки знижує витрати підприємств, але й забезпечує стабільний рух до Цілей сталого розвитку, пов'язаних з відповідальним виробництвом та ефективним використанням ресурсів.

Не менш важливим напрямом є розвиток інновацій у соціальній сфері. Йдеться про проекти, які спрямовані на покращення умов праці, розширення інклюзивних можливостей, впровадження стандартів корпоративної соціальної відповідальності та підтримку соціально вразливих груп

населення. Такі ініціативи зміцнюють соціальну згуртованість, зменшують нерівність та формують суспільство, орієнтоване на цінності справедливості та рівних можливостей.

Інтеграція соціальних інновацій у стратегічні інвестиційні рішення підприємств відкриває нові перспективи для формування бізнес-моделей, які орієнтовані не лише на прибуток, а й на створення соціальної та екологічної цінності. Завдяки такому підходу виникають концепції соціального підприємництва, розвиваються корпоративні програми екологічної відповідальності, а також впроваджуються стандарти ESG, які забезпечують гармонійне поєднання економічної ефективності та сталого розвитку. Одночасно інноваційно-інвестиційні ініціативи стимулюють наукові дослідження, розвиток стартапів та цифрових технологій, створюючи платформу для довгострокового підвищення конкурентоспроможності підприємств і зміцнення економіки в цілому.

Особливу роль у цьому процесі відіграє партнерська взаємодія між державою, бізнесом, науковими установами та громадянським суспільством. Координація дій на різних рівнях дозволяє забезпечити інтеграцію підприємств у міжнародні фінансові та технологічні потоки, сприяє впровадженню «зелених» інвестицій і створенню сприятливого інституційного середовища. Такий комплексний підхід забезпечує не лише модернізацію виробничих процесів, а й формування умов для відповідального та екологічно збалансованого розвитку економіки.

В умовах глобалізації інноваційно-інвестиційна діяльність стає ключовим механізмом реалізації Цілей сталого розвитку. Вона дозволяє підприємствам ефективно поєднувати економічні інтереси з соціальними та екологічними пріоритетами, створюючи нові моделі управління ресурсами та оптимізації виробничих процесів. Реалізація таких ініціатив забезпечує розвиток інфраструктури, стимулює інвестиції в науково-технічний прогрес та сприяє впровадженню інноваційних практик у різних секторах економіки.

Таким чином, інноваційно-інвестиційна діяльність на рівні підприємств виступає фундаментальною передумовою досягнення Цілей сталого розвитку. Вона створює нову парадигму розвитку, де економічна доцільність, соціальна відповідальність та екологічна сталість взаємопов'язані, а інновації та інвестиції формують довготривалий потенціал для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Стегней М. І. Інвестиційно-інноваційні домінанти сталого розвитку територіальних одиниць. *Економіка та суспільство*. 2015. № 1. С. 45-50. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/09.pdf (дата звернення: 03.10.2025).

УДК 314.7

Гаврилюк О.К.¹

¹ науковий співробітник, доктор філософії, Інституту демографії та досліджень якості життя НАН України

ПИТАННЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВПО ДО ПРИЙМАЮЧИХ ГРОМАД ТА ПОКРАЩЕННЯ ЇХНЬОЇ ЯКОСТІ ЖИТТЯ ЯК СКЛАДОВА ДОВГОСТРОКОВОГО ВИРІШЕННЯ НАГАЛЬНИХ ПОТРЕБ ВПО: В РАМКАХ НОВОЇ СТРАТЕГІЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ДО 2035 РОКУ

Повномасштабне російське військове вторгнення в Україну, розпочате 24 лютого 2022 року, призвело до масштабного переміщення вимушених мігрантів – зовнішніх і внутрішніх, що є безпрецедентним і наймасовішим вимушеним переміщенням в Європі після Другої світової війни [1, с. 114; 2, с. 38]. Окрім того, що повномасштабна російсько-українська війна призвела до масового переміщення населення, вона ще принесла з собою значні руйнування та глибокі людські страждання. Понад 14 мільйонів осіб або майже 35 % населення, були змушені втекти зі своїх домівок, шукаючи притулку як в Україні, так і за її межами [3, с. 2].

Згідно даних Мінсоцполітики [4], станом на 27.05.2025 р. кількість зареєстрованих ВПО в Україні становить 4,59 млн осіб, серед яких діти до 18 років становлять 860 тис. осіб (19% від всіх ВПО) та люди віком від 61 року та старше – 1,46 млн осіб або 32% від всіх ВПО (рис. 1). Таким чином, кожен другий ВПО є або дитиною, або людиною похилого віку, що створює серйозне демографічне навантаження на інші вікові групи ВПО й на населення приймаючих громад.

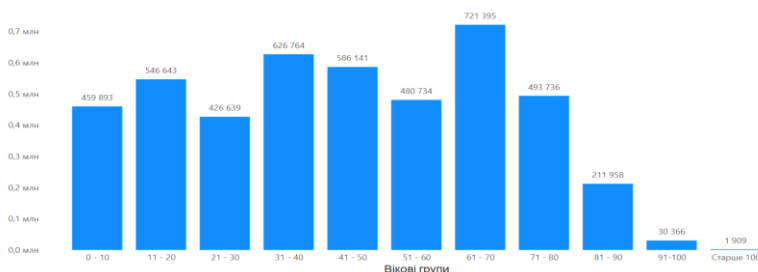


Рисунок 1 – Розподіл кількості ВПО за віковими групами, осіб станом на 27.05.2025 р.

Джерело: скрін з Інтерактивного дашборду «Внутрішньо переміщені особи», станом на 27.05.2025 року Державного підприємства «Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики України» [4]

Загалом, просторовий розподіл ВПО в межах країни вказує на те, що найбільше ВПО тяжіють до регіонів, де роль регіонального центру виконує один з п'яти метрополісів України (не враховуючи тимчасово окупований Донецьк) – Київ, Харків, Одеса, Дніпро та Львів, які є сильними соціально-економічними центрами та флагманами ексистичної системи країни. ВПО під час свого переміщення, адаптації та інтеграції до приймаючих громад стикаються з різного роду викликами та проблемами, але найбільшими серед них є високий рівень безробіття, фінансові труднощі із забезпеченням базових потреб, житлові проблеми, соціальна стигматизація, а також конфлікти між ВПО та населенням приймаючих громад [1, с. 115].

Ба більше, як засвідчують дані звіту МОМ «*Ukraine & neighbouring countries 2022-2024: 2 years of response*», існує суттєва різниця між ВПО та поверненнями (англ. *returnees*) у можливостях забезпечення своїх базових потреб, при тому що найбільші труднощі з цим спостерігаються саме у ВПО у всіх вікових групах (рис. 2). Варто зауважити, що згідно методології МОМ терміни «повернення» (англ. *return*) та «поверненці» (англ. *returnee*) стосуються всіх людей, які наразі перебувають у своєму місці постійного проживання після того, як були переміщені щонайменше два тижні з лютого 2022 року. Це включає тих, хто повертається до свого місця проживання з-за кордону або з України, але виключає тих, хто повернувся до України, не повернувшись до свого початкового місця проживання [5].

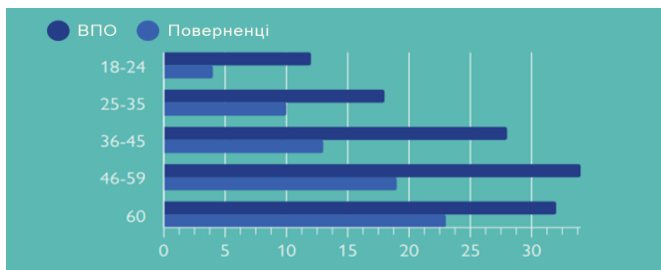


Рисунок 2 – Труднощі із забезпеченням базових потреб серед різних вікових груп ВПО та поверненців, %

Джерело: модифіковано зі звіту МОМ «*Ukraine & neighbouring countries 2022-2024: 2 years of response*» [3, с. 10]

На перспективу, чим більше триватиме російсько-українська війна, тим більша частка ВПО залишиться у регіонах свого поточного проживання (враховуючи їхню довготривалу соціально-економічну інтегрованість у приймаючих громадах), що посилить асиметрію міграційної і демографічної резильєнтності в межах країни по осях «захід-схід» та «північ-південь», а також вплине на якість життя ВПО та населення приймаючих громад

[1, с. 125-126]. Саме тому питання інтеграції ВПО до приймаючих громад та покращення їхньої якості життя в цих громадах є одним з елементів довгострокового вирішення нагальних потреб ВПО. Станом на 2025 рік, підтримка та сприяння інтеграції ВПО в приймаючих громадах з боку держави реалізується в рамках «Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023-2025 роках», яка нівелювала попереднє розпорядження Кабміну «Про схвалення Стратегії інтеграції внутрішньо переміщених осіб та впровадження середньострокових рішень щодо внутрішнього переміщення на період до 2024 року». Однак, наразі необхідне наопрацювання нової Стратегії державної міграційної політики до 2035 року, яка б враховувала сучасні виклики та проблеми різних міграційних груп, включаючи ВПО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Havryliuk Oleksii (2024). Sotsialno-ekonomichni vyklyky intehtratsii ta prostorovoho rozpodilu vnutrishno peremishchenykh osib vnaslidok viiny [Socio-Economic Challenges of Integration and Spatial Distribution of War-Induced Internally Displaced Persons]. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika - Demography and Social Economy, 1 (55), 114-132. <https://doi.org/10.15407/dse2024.01.114>
2. Libanova E.M., Pozniak O.V., & Tsymbal, O.I. (2022). Masshtaby ta naslidky vymushenoї mihratsii naselennia Ukrainy vnaslidok zbroinoї ahresii Rosiiskoi Federatsii [Scale and Consequences of Forced Migration of the Population of Ukraine as a Result of Armed Aggression of the Russian Federation]. Demohrafiia ta sotsialna ekonomika - Demography and Social Economy, 2 (48), 37-57. <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.037>
3. International Organization for Migration (22 Feb 2024). Ukraine & neighbouring countries 2022-2024: 2 years of response. URL: <https://ukraine.iom.int/resources/ukraine-and-neighbouring-countries-2022-2024-two-years-response> (12.06.2025)
4. Інтерактивний дашбордин «Внутрішньо переміщені особи», станом на 27.05.2025 року / Державне підприємство «Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики України». URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo> (12.06.2025)
5. International Organization for Migration (Published July 01, 2024 | Updated February 24, 2025). Journeys of Resilience. Mapping the lives of refugees from Ukraine: challenges, needs, and support received / Global Data Institute, Displacement Tracking Matrix. URL: <https://dtm.iom.int/data-stories/ukraine/journeys-of-resilience-ukraine> (12.06.2025)

УДК 658

Гарбузюк В.В.¹¹ докторант Хмельницького національного університету

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ АНАЛІЗУ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У здійсненні безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я важлива роль належить інформації, яка характеризує його стан, тенденції розвитку, дозволяє виявити закономірності та проблеми, зрозуміти їхні причини, усвідомити наслідки з метою визначення можливих шляхів покращення такого управління. Таку інформацію надає аналіз безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я [1]. Результативність такого аналізу забезпечує створення його методологічної основи та використання у практичній аналітичній діяльності її операціоналізованих концептів.

Методологічна база аналізу безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я відображає управлінський характер аналізу, загальні правила та умови його виконання, збору даних, підходи та методи їхнього оброблення, узагальнення та інтерпретації результатів, які становлять методологічні засади аналізу. Їхнє дотримання забезпечує результативність аналізу безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я, надійність та релевантність його результатів. Методологічні засади аналізу як складова методологічної бази містять форми застосування сукупності принципів та методів аналізу (методики, алгоритми, операції, прийоми тощо) до аналізу безпекоорієнтованого управління закладом охорони здоров'я конкретного виду. Другою складовою методологічного базису аналізу безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я є принципи аналізу, які формуються на базі загальнонаукових принципів дослідження та їхньої об'єктивізації стосовно управлінського аналізу.

Методологічні засади аналізу безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я з позиції системного підходу складаються з кількох взаємопов'язаних елементів, кожен з яких представляє певний аспект методологічних засад. До складу елементів методологічних засад аналізу включено терміносистему, об'єкт та суб'єкти, функції, види, цілі та завдання аналізу. Елементи методологічних засад аналізу у певній логічній послідовності індивідуалізують аналіз, регламентують взаємовідносини та взаємозв'язки між формами, засобами та методами вирішення завдань аналізу.

Методична база аналізу безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я, що є елементом його методологічних засад, становить собою сукупність методів, з використанням яких відбувається збір необхідної

інформації, її оброблення, формування результатів аналізу та їхня інтерпретація, та правил застосування методів за дотримання певних умов. Метод аналізу безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я становить собою упорядковану сукупність прийомів, аналітичних операцій та процедур, які з дотриманням відповідних принципів та правил їхнього виконання застосовуються щодо вихідної інформації, яку зібрано для аналізу, проміжної інформації, що є результатом аналізу або результуючої інформації, яка, власне, і є результатом аналізу.

З позиції системно-функціонального підходу аналіз безпекоорієнтованого управління закладом охорони здоров'я доцільно виконувати за його окремими сферами, які, за суттю, є взаємопов'язаними та взаємозалежними функціональними підсистемами аналізу. В кожній з них на системній основі вирішуються завдання аналізу відповідно до особливостей діяльності закладу, стану зовнішнього середовища та ресурсного забезпечення (фізичний та інтелектуальний капітал).

Застосування методів аналізу безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я має бути доречним та доцільним, для чого необхідно дотримуватися низки сформованих умов. У найзагальнішому вигляді вибір конкретних методів аналізу зумовлений наявністю та характером інформаційної бази аналізу, виконанням сформованих умов результативного застосування методу, а також кваліфікацією аналітиків, що мають узагальнювати результати аналізу і надавати їхню первинну інтерпретацію, для чого мають бути обізнані не лише з особливостями діяльності закладу охорони здоров'я, а й з сутністю безпекоорієнтованого управління закладом.

При виборі методу аналізу необхідно враховувати суб'єктний і, відповідно, суб'єктивний характер вибору методу аналізу, що зумовлює необхідність ранжирування умов його результативного використання. У загальному вигляді не можна проранжувати умови результативного використання методу аналізу, кожного разу суб'єктами аналізу ці умови сприймаються ієрархічно.

Завершальним етапом формування методичної бази аналізу безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я є операціоналізація методів аналізу, яка становить собою процес перетворення доволі абстрактних за визначенням змісту методів на конкретні аналітичні дії (прийоми, операції або критерії), що можуть бути виконані в аналізі безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я у наданій послідовності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гарбузюк В.В., Рудніченко Є.М. Методична база аналізу безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я // *Вісник Західноукраїнського національного університету*. – 2024. – № 4. – С. 327–336.

УДК 658:004.8

Hviniashvili T.Z.¹

¹ assoc. prof. DNU

ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF ECONOMY DIGITAL TRANSFORMATION: DIRECTIONS AND FEATURES

Today, digital transformation is one of the key factors in the socio-economic development of modern society. It not only changes business management models, but also shapes new approaches to interaction between business, consumers, and society as a whole. Its relevance is due to the lack of alternatives to the implementation of digital technologies to increase the efficiency of enterprises, develop new business models, and ensure their competitiveness. In the conditions of global competition, the growing role of human capital, and rapid changes in the field of information technology, digital transformation is becoming a necessary condition for the strategic development of enterprises. In recent years, socio-economic development has been associated with the active development of digital technologies in many sectors of the economy, and digitalization in modern conditions of organizational management is recognized as an unalternative option.

The definition of the term "digital transformation" is still being clarified in the scientific literature. It should be noted that digital transformation is not limited to the implementation of new technologies. It is a complex process that involves changing organizational culture, approaches to decision-making and ways of interacting with all stakeholders. That is, transformation encompasses both technical and managerial and social aspects, which makes it a multidimensional phenomenon. Therefore, in a generalized form, the term "digital transformation of the economy" is a set of factors that determine the specifics of changes during the implementation of digital technologies in various sectors of the economy.

As a rule, the process of digital change applies the principle of supporting the implementation of innovations in individual programs, organizations, and industries [2]. In this context, scientists also note that the consequence of digital transformation is manifested in the transformation of many horizontal and vertical business processes, procedures, changes in management models and interaction models between participants in value chains.

In works devoted to digital transformation, it is emphasized that the introduction of digital technologies leads to positive results, in particular, solving systemic problems in industries; increasing productivity through labor automation; improving coordination within the organization; expanding communication with end consumers, etc [3].

Digitalization in enterprise management is manifested through the widespread use of big data, artificial intelligence, cloud solutions, and blockchain technologies. The use of these tools allows for increased management

transparency, rapid response to changes in the external environment, and the creation of new mechanisms for competition in the market. At the same time, digital transformation can reduce management risks, and in the field of human resources it can contribute to the creation of comfortable conditions for people through the robotization of equipment maintenance and repair processes, analysis of management processes, remote expert consultations, and training of personnel using virtual reality technologies, which has a positive impact on the renewal of business models, retail, where they have been widely used for over 10 years, and the pandemic has only intensified their use. In other industries, digital platform solutions are just beginning to be implemented [1]. This, in turn, will require changes to traditional methods and models of organizational management.

Digital transformation trends in recent decades are associated with business development in three directions: operational, customer (customer experience), and strategic (rethinking the business model as a whole). This indicates a growing wave of digital transformation of organizations, which, in turn, is causing a radical change in society, including the needs, values, and ethics of society. The success of these areas largely depends on the ability of enterprises to integrate digital innovations into their strategic vision. This means that digital transformation should not be a one-time project, but an ongoing process that ensures the organization's flexibility and ability to quickly adapt to challenges.

So, the key features of digital transformation are, firstly: the introduction of digital technologies, secondly, changes in production and management processes, and thirdly, changes in the quality of human participation in the economic process. The digital transformation of an organization is aimed primarily at increasing the economic efficiency of its operation through institutional changes, the condition for achieving which is primarily the high resource intensity of the industry and long investment cycles. Therefore, it is possible to identify the main features of the digital economy: economic activity is focused on the platforms of the "digital" economy; personalized service models; direct interaction between producers and consumers; the spread of the sharing economy; a significant role of the contribution of individual participants.

In addition, it should be noted that digitalization accelerates and intensifies the interaction between IT and operational technologies; interaction between people that occurs through the use of personal devices located at workplaces; interaction of products that provide multiple feedback throughout the life cycle is developing; interaction of end devices - equipment; interaction of processes that provides feedback between people, products and equipment. In fact, there is a merging of management systems with the IT sector in order to obtain a positive effect. This can be attributed to the increased customer-centricity of business. Cybersecurity is a particularly important issue. As the volume of digital transactions increases, businesses become more vulnerable to cyberattacks and data

breaches. Therefore, digital transformation must be accompanied by the development of comprehensive security strategies that cover not only the technical but also the organizational level. One of the central activators of further digitalization is the transformation of the human factor and, as a result, the change of organizations and industries. Organizations must become human-centric through the use of digital services and digital channels of interaction with stakeholders.

The impact of digitalization on the environmental sustainability of business is also important. The use of digital technologies in production and logistics allows you to reduce resource consumption, optimize energy costs and reduce harmful emissions. Thus, digital transformation contributes not only to increasing the efficiency of enterprises, but also to the formation of a more responsible and sustainable business environment.

Thus, digital transformation covers all levels of an organization's functioning - from operational to strategic, contributing to a comprehensive renewal of business models and processes. It is determined by the platformization of the economy, the development of personalized services, the spread of the sharing economy, and the growing role of individual participants in creating added value. In addition, the introduction of digital technologies contributes to automation and increased labor productivity, improved internal coordination, and the formation of human-centric organizational models. A key result of digitalization is the transformation of the human factor, which changes the quality of interaction between employees, consumers, and technology. The combination of management systems with IT solutions creates the basis for strengthening the customer-centricity of business, reducing management risks, and expanding opportunities for innovative development of enterprises in modern conditions.

REFERENCES

1. Grynko T., Hviniashvili T. & Kaliberda M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyvrovoi ekonomiky [Strategic management of an enterprise in the conditions of the digital economy] *Economy and Society* (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
2. Shynkovych A. V., Vasylieva N. B. & Romanenko O. V. (2024). Innovatsiine upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh tsyvrovoi transformatsii: vykyky ta stratehii [Innovative management of enterprises in the conditions of digital transformation: challenges and strategies] *Achievements of the economy: prospects and innovations* (13). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14648256>
3. Terletska Yu. (2023). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v umovakh tsyvrovoi transformatsii biznesu [Management of enterprise development in the conditions of digital business transformation] *Economy and Society*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>

УДК 339.543:502.131.1

Герцун О.С.¹, Чорна Т.М.²

¹ студ. гр. ТЕБ-22-1 Державного податкового університету

² доц. Державного податкового університету

СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ВІДПОВІДНОСТІ ТОВАРІВ У МИТНІЙ СПРАВІ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації світової економіки питання забезпечення якості товарів у міжнародній торгівлі набуває стратегічного значення. Якість продукції безпосередньо впливає не лише на конкурентоспроможність держави, а й на рівень безпеки споживачів, екологічну рівновагу, стан здоров'я населення та ефективність використання ресурсів.

В умовах євроінтеграційного курсу України система митного контролю набуває нових функцій, спрямованих на впровадження принципів «зеленої митниці» (Green Customs). Це передбачає не лише перевірку документів чи характеристик товарів, а й формування культури відповідального імпорту, коли економічна діяльність розглядається крізь призму екологічної безпеки та сталого розвитку. Такий підхід сприятиме посиленню ролі України у міжнародних ініціативах щодо кліматичної нейтральності та розбудові партнерств з ЄС у сфері екологічної політики.

Сталий розвиток, згідно з концепцією, закріпленою у документах ООН, передбачає збалансований розвиток трьох складових – економічної, соціальної та екологічної. Система контролю якості товарів в міжнародній торгівлі прямо впливає на реалізацію цілей сталого розвитку, визначених резолюцією Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». Зокрема, контроль якості товарів сприяє досягненню Цілі 3 «Міцне здоров'я і благополуччя», Цілі 8 «Гідна праця та економічне зростання», Цілі 12 «Відповідальне споживання і виробництво», а також Цілі 13 «Боротьба зі зміною клімату». Забезпечення належної якості імпортованих товарів запобігає поширенню небезпечної або несертифікованої продукції, знижує ризики для здоров'я людей і навколишнього середовища, сприяє впровадженню екологічно чистих технологій і виробничих процесів.

Так, Н. В. Попова, Л. Ю. Арсеньєва та Т. Г. Мисюра відзначають, що система контролю якості товарів – це «сукупність взаємопов'язаних об'єктів і суб'єктів контролю, методів та засобів оцінки якості і профілактики браку на різних етапах життєвого циклу товару. Ефективна система контролю забезпечує своєчасний вплив на рівень якості, попередження недоліків, оперативне їх виявлення та усунення з мінімальними витратами ресурсів» [1]. При цьому, В. В. Резнікова та І. М. Кравець виокремлюють основні елементи

системи, зокрема: планування (розроблення взаємопов'язаних поточних і перспективних планів робіт із контролю якості на різних рівнях); інспекційний контроль (перевірка стану робіт, технічного рівня та якості товарів, удосконалення методів і засобів контролю); стимулювання та відповідальність (забезпечення матеріальної й моральної зацікавленості працівників у досягненні стабільно високих результатів і вдосконаленні системи контролю якості) [2].

Варто погодитись з вище окресленим і відзначити, що система контролю якості в міжнародній торгівлі виконує ще й превентивну функцію, яка у свою чергу запобігає ввезенню на митну територію України продукції, яка може завдати шкоди екосистемам, ресурсам або порушити технічні стандарти безпеки. На нашу думку, така функція тісно пов'язана з екологічною складовою сталого розвитку. Наприклад, перевірка імпортованих хімічних речовин, палива, електроніки або упаковки на відповідність екологічним вимогам запобігає потраплянню небезпечних компонентів у навколишнє середовище. У межах реалізації Європейського зеленого курсу Україна поступово інтегрує екологічні критерії у митну політику, зокрема щодо скорочення викидів вуглецю, контролю за відходами та дотримання принципів циркулярної економіки [3].

Економічна складова сталого розвитку проявляється у стимулюванні чесної конкуренції на ринку. Контроль якості забезпечує рівні умови для вітчизняних і зарубіжних виробників, оскільки унеможливорює імпорт неякісних, підроблених або контрафактних товарів. Окреслене підвищує довіру споживачів до офіційного ринку, зменшує тіньовий обіг продукції та стимулює розвиток відповідального бізнесу. Варто наголосити, що саме контроль якості сприяє формуванню позитивного іміджу України як надійного торгового партнера, що дотримується міжнародних стандартів і принципів сталого розвитку.

Соціальна складова сталого розвитку у сфері митного контролю полягає у захисті прав споживачів, підвищенні рівня їхньої безпеки та якості життя. Митні органи, здійснюючи перевірку імпортованої продукції, забезпечують громадянам доступ до якісних і безпечних товарів, запобігають поширенню небезпечних медичних засобів, продуктів харчування або дитячих товарів. На нашу думку, зазначений підхід сприяє зміцненню соціальної довіри до державних інституцій та реалізації принципу соціальної справедливості, що є невід'ємною частиною сталого розвитку.

Важливим напрямом розвитку системи контролю якості є її цифровізація та інтеграція з міжнародними інформаційними системами. Використання до прикладу, Єдиної автоматизованої інформаційної системи митних органів та системи «єдиного вікна» якості, значно підвищує ефективність управління, скорочує час митного оформлення та знижує

енергетичні витрати, що також узгоджується з принципами екологічної стійкості [4]. У довгостроковій перспективі такі цифрові рішення сприятимуть переходу митної служби на «зелені» технології управління – зменшенню використання паперу, енергії та ресурсів.

Попри позитивні зміни, система митного контролю якості в Україні стикається з низкою викликів, які ускладнюють реалізацію принципів сталого розвитку. Серед них – недостатня технічна оснащеність лабораторій, нерівномірна гармонізація стандартів із нормами ЄС, кадровий дефіцит висококваліфікованих експертів, а також зростання обсягів імпорту продукції з низьким рівнем екологічної відповідальності. Слід також наголосити, що важливим залишається питання розвитку системи екологічного маркування товарів, яка дозволяє відстежувати їхній вплив на довкілля та стимулюватиме виробників до впровадження енергоефективних технологій [5].

Таким чином, система контролю дотримання вимог щодо безпечності та якості товарів у митній справі виступає невід’ємною складовою реалізації політики сталого розвитку в Україні. Вона поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну безпеку, сприяючи гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, зміцненню експортного потенціалу країни та підвищенню рівня життя громадян. Удосконалення цієї системи має базуватися на принципах прозорості, цифровізації, наукової обґрунтованості та міжнародної співпраці. На нашу думку, саме така модель забезпечить не лише якісний контроль у митній сфері, а й довгостроковий внесок у досягнення цілей сталого розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Попова Н.В., Арсеньєва Л.Ю., Мисюра Т.Г. Контроль якості та безпечності продукції галузі: посібник. Нац. ун-т харч. технологій. Київ, 2012. 175 с.
2. Резнікова В.В., Кравець І.М. Системи управління та контролю якості товарів. *Economics and Law*. 2024. Вип. 64 (1). С. 3–18.
3. Екодія. European Green Deal. Офіційна сторінка. URL: <https://ecoaction.org.ua/> (дата звернення: 09.10.2015).
4. Зайченко С. В. Інноваційні підходи до стратегічного управління митною службою України. *Підприємництво та бізнес-адміністрування: відновлення, сталий розвиток та інновації у післявоєнний час*. 2025. С. 129–131.
5. Дончак Л., Шкварук Д. Вплив екологічного маркування на споживчі переваги та якість продукції. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 338 (1). С. 285–289.

УДК 33.658.3

Гіль Л.А.¹, Мавроді А.С.²

¹ ст. викл. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0214м НУ «Запорізька політехніка»

ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Повернення військовослужбовців до цивільного життя супроводжується глибокими трансформаціями у всіх сферах їхньої життєдіяльності. Цивільне середовище значно відрізняється за своїми цінностями, темпом життя, нормами поведінки та соціальними очікуваннями. У цьому контексті процес адаптації ветеранів постає як складна, багатофакторна система, що охоплює психологічні, професійні та соціальні аспекти. Важливим завданням є виявлення основних бар'єрів, що перешкоджають ефективній реінтеграції ветеранів, а також окреслення шляхів їх подолання на рівні державної політики та громадських ініціатив.

Одним із таких бар'єрів постає проблема психологічної дезадаптації. Психоемоційна стабілізація є фундаментальною умовою успішної адаптації до мирного життя. Значна частина ветеранів демонструє симптоми посттравматичного стресового розладу (ПТСР), тривожних і депресивних станів, емоційного виснаження. Це призводить до зниження рівня командної взаємодії, високої плинності кадрів, зростання конфліктності в колективах.

Згідно з дослідженнями Т. Матвіїшина, від 40% до 60% ветеранів відчують значні труднощі психологічного характеру, що ускладнює їхнє функціонування в професійному та соціальному середовищі [1]. Відсутність системного психологічного супроводу на етапі демобілізації, за свідченням С. Петренченка, спричиняє підвищений ризик соціальної ізоляції [2].

Дані Veteran Hub та IREX за 2022–2023 роки підтверджують: більшість звернень ветеранів стосувалися потреби в емоційній підтримці, а не правових чи побутових питань.

Одним із ключових бар'єрів адаптації та працевлаштування є професійна дезорієнтація - відсутність релевантного досвіду для цивільного ринку праці. Часто військові навички не мають прямого відповідника у сфері цивільної зайнятості, що унеможливорює трансфер компетентностей.

В. Близнюк та І. Терюханова зазначають, що дефіцит програм професійної перекваліфікації є однією з головних причин безробіття серед ветеранів [3]. В. Веклич вказує на низький рівень цифрових навичок у даній категорії, що знижує конкурентоспроможність на ринку праці [4].

Хоча законодавство (Закон України «Про статус ветеранів війни») передбачає пільги при працевлаштуванні, на практиці ці механізми не забезпечують гарантованого доступу до робочих місць. Як наслідок -

зайнятість нижче рівня кваліфікації; трудове відторгнення; стигматизація ветеранів як «нестабільних» працівників.

Наступною проблемою успішної адаптації виступає соціальна ізоляція та бар'єри інтеграції у колективах.

Соціальна взаємодія ветеранів з цивільним населенням часто характеризується відчуттям відчуження. Нерозуміння специфіки бойового досвіду, емоційна дистанція та упередження з боку цивільних осіб призводять до підвищення конфліктності, ускладнюють інтеграцію.

Так, Л. Нестеренко вважає соціальну ізоляцію одним із ключових факторів формування депресивних станів у ветеранів [5]. У дослідженнях Т. Матвіїшина ветерани самі описують себе як «окрему касту» в соціальному просторі [1]. В результаті ситуації, що склалася, спостерігається вихід ветеранів з активного ринку праці, вимушена міграція у сільську місцевість або навіть еміграція.

Фахівці наголошують на ефективності іноземних програм корпоративної інклюзії (США, Канада), аналоги яких в Україні практично відсутні.

Правова та інформаційна дезорієнтація – наступний із основних викликів, з якими стикаються ветерани при поверненні до мирного життя після участі в бойових діях.

Частина ветеранів не володіє необхідною інформацією щодо своїх прав і можливостей, що ускладнює реалізацію державних гарантій.

У своїх дослідженнях спеціалісти наголошують на формальному характері державної підтримки: багато пільг складні в адмініструванні й не мають реального ефекту. За інформацією Мінветеранів України, лише 30% ветеранів користуються наданими їм трудовими гарантіями, переважно через відсутність інформування. Тому виникає недовіра до державних інституцій з боку ветеранів, збільшується кількість випадків невикористання пільг, а учасники бойових дій, які повертаються до цивільного життя схильні орієнтуватися на допомогу волонтерських структур замість офіційних механізмів.

Адаптація ветеранів до цивільного життя є багатовимірним процесом, який виходить за межі медичної або суто трудової реабілітації. Комплексна реінтеграція потребує міжсекторальної взаємодії державних структур, громадських організацій та роботодавців.

З цієї метою доцільно запропонувати напрямки вирішення означених проблем, а саме:

1. Запровадження програм професійної перекваліфікації, орієнтованих на актуальні потреби ринку праці.

2. Інституціоналізація психологічного супроводу на всіх етапах реінтеграції, зокрема у професійному середовищі.

3. Розвиток програм менторства та корпоративної інклюзії для ветеранів.

4. Проведення інформаційних кампаній серед роботодавців з метою подолання стигматизації та формування позитивного образу ветерана.

У трудових колективах варто впроваджувати програми адаптації ветеранів до цивільного життя, які поєднують елементи професійної, психологічної, соціальної підтримки, а також сприяють розумінню з боку роботодавців та колег. Це можуть бути програми наставництва, закріплення за ветераном досвідченого працівника-ментора, який допомагає орієнтуватися в новому середовищі, адаптуватися до корпоративної культури, процесів, вимог. Корисно організувати тренінги для всього колективу, на яких розкрити цивільним працівникам особливості досвіду ветеранів, виклики, з якими вони стикаються, і як правильно взаємодіяти без упереджень. Доцільно використовувати прийом адаптованого входу у трудову діяльність, що передбачає зменшене навантаження у перші тижні, чіткі інструкції, поступове включення в роботу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Матвійшин Т. Соціальна адаптація ветеранів війни на робочому місці (на базі міста Львова). Репозитарій Українського католицького університету. 2022. URL: <https://er.ucu.edu.ua/items/eec7ea7f-070c-44f3-b60a-c3327d13ddf3> (дата звернення: 01.10.2025)

2. Петренченко С. Проблеми ринку праці та можливості працевлаштування важкопоранених комбатантів. *Проблеми та технології*. 2021. № 3. URL: <https://pt.khmnu.edu.ua/index.php/pt/article/view/271> (дата звернення: 01.10.2025)

3. Близнюк В.В., Терюханова І.М. Професійне навчання та працевлаштування як інструмент професійної адаптації ветеранів війни. Репозитарій КНЕУ. 2021. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/4a998b84-14f4-4925-8786-3efe61c5dbc0> (дата звернення: 01.10.2025)

4. Веклич В.А. Інтеграція ветеранів в ринок праці: міжнародний досвід та можливості для України *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/528> (дата звернення: 01.10.2025)

5. Нестеренко Л.М. Професійна адаптація та працевлаштування ветеранів війни в сучасній Україні. *Наукові записки НУ «Львівська політехніка»*. 2020. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/f0d2e015-f895-43fa-8d3f-5d3010b5c38e> (дата звернення: 01.10.2025)

УДК 331.005.95/.96

Гіль Л.А.¹, Нанка В.О.²

¹ ст. викл. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0214м НУ «Запорізька політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У контексті повномасштабної війни, яку нині переживає Україна, корпоративна культура вітчизняних компаній набуває особливого значення, виступаючи не лише елементом внутрішньої організаційної політики, а й одним із ключових чинників забезпечення життєздатності, адаптивності та стійкості бізнес-структур. Установлення воєнного стану суттєво трансформує соціально-економічне середовище, змушуючи підприємства переглядати традиційні підходи до управління персоналом, внутрішніх комунікацій, систем мотивації та ціннісних орієнтирів [1]. За таких умов процес трансформації корпоративної культури набуває характеру стратегічної необхідності.

Війна спричинила переосмислення засадничих цінностей, які лежать в основі корпоративної взаємодії. Сучасні дослідження вказують на зростання значущості таких пріоритетів, як гуманізм, взаємна підтримка, соціальна відповідальність, патріотизм, організаційна гнучкість та психологічна стійкість.

У відповідь на нові виклики низка компаній ініціює перегляд корпоративних кодексів, включаючи до них положення, пов'язані з посиленням принципів прозорості та соціальної відкритості. Така практика сприяє формуванню у працівників почуття залученості до спільної мети не лише на рівні реалізації бізнес-завдань, а й у ширшому, суспільному та національному контексті. Корпоративна культура, яка раніше тяжіла до стабільності, формалізованих процедур і чітко регламентованих процесів, поступово трансформується в напрямі підвищення гнучкості, динамічності та здатності до оперативного реагування на зміни. Організації, що підтримують ініціативність, проактивність і автономність працівників, демонструють кращу адаптивність до кризових умов [2].

Реалії воєнного часу актуалізують потребу в нових форматах організації праці. Зокрема, поширюється практика дистанційної або гібридної роботи, запроваджуються гнучкі графіки, кризові протоколи, а також механізми оперативного прийняття управлінських рішень [3].

Особливого значення в таких умовах набуває система внутрішніх комунікацій. Відзначається зростання ролі не лише формального, а й особистісного спілкування між членами організацій. В умовах невизначеності та постійного стресу відкритість, регулярність і прозорість

комунікації є критично важливими. Лідери організацій мають забезпечити інформування персоналу щодо актуального стану справ у компанії, підтримувати психологічний зв'язок із колективом, незалежно від фізичного і географічного розташування працівників [4]. Такі практики сприяють зміцненню довіри, збереженню лояльності та цілісності корпоративної спільноти. У період кризи трансформується також уявлення про роль керівників: від традиційного адміністративного менеджера - до морального авторитета. Від сучасного лідера очікується не лише прийняття раціональних рішень, а й здатність надихати, консолідувати команду, демонструвати психологічну витривалість, емпатію та здатність співпереживати. Науковці виокремлюють новий тип лідерства, що формується в умовах війни, як гуманістичний, прозорий і адаптивний.

Корпоративна культура в умовах воєнного стану тісно пов'язується із соціальною місією бізнесу та активною громадянською позицією компанії. Значна кількість організацій переорієнтовує свої ресурси на підтримку Збройних Сил України, ініціює волонтерські програми для персоналу, реалізує соціально значущі ініціативи. Такі підходи посилюють значущість праці для кожного співробітника, сприяють формуванню єдиної ціннісної платформи та підвищують рівень відповідальності на індивідуальному та колективному рівнях.

Отже, трансформація корпоративної культури в умовах воєнного стану є складним, багатовимірним процесом, що охоплює як стратегічні, так і поведінкові аспекти функціонування організацій. Вона вимагає від бізнесу високої гнучкості, відкритості до змін і готовності до перегляду усталених практик. У довгостроковій перспективі така трансформація не лише забезпечує виживання компаній у кризових умовах, але й закладає підґрунтя для подальшого сталого розвитку в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Козак Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*. 2023. № 2(14). С. 45–50.
2. Бандурко О. М. Трансформація корпоративної культури в умовах кризи. Науковий вісник *Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 47. С. 112–117.
3. Ігнатська І. А. Вплив корпоративної культури на ефективність діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 98–101.
4. Глущенко Л. В. Внутрішні комунікації в умовах кризи: адаптація корпоративної культури. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. № 3. С. 73–81.

УДК 33.658.3

Гіль Л.А.¹, Попов О.В.²

¹ст. викл. НУ «Запорізька політехніка»

²студ. гр. БТЕ-0214м НУ «Запорізька політехніка»

ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентні виклики для всіх сфер економіки, зокрема для управління персоналом. У звичних умовах система мотивації підприємства базується на прогнозованих соціально-економічних факторах, однак війна внесла радикальні зміни в умови праці, соціальні потреби, психологічну стабільність працівників. Тому гостро постає проблема адаптації існуючих мотиваційних стратегій до нових реалій, у яких виживання та стабільність підприємства залежать від ефективності використання людського потенціалу.

Актуальним стає питання виявлення та аналізу ключових питань мотивації персоналу в умовах воєнного стану, а також визначення напрямків удосконалення мотиваційної політики підприємства в кризових ситуаціях, що спричинені російською агресією. Серед основних демотивуючих чинників - нестабільність умов праці, психологічний тиск, дефіцит ресурсів, відтік кадрів, а також недосконалість наявних систем мотивації.

У класичних теоріях мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Альдерфер) наголошується на потребах людини, що впливають на її поведінку в організації. Однак в умовах війни ієрархія потреб трансформується: на перший план виходять базові потреби - безпека, фізичне виживання, стабільність. Теорія Маслоу актуалізується через її низові рівні - фізіологічні потреби та безпеку. Теорія Герцберга підкреслює значення гігієнічних факторів, які за відсутності таких чинників, як безпека праці, стабільна зарплата тощо викликають незадоволення незалежно від наявності факторів - мотиваторів. Сучасні дослідники [1] підкреслюють, що в умовах війни важливо адаптувати мотиваційні моделі до умов високої невизначеності та емоційного тиску, змінюючи акценти у внутрішній HR-політиці.

Одна із основних проблем мотивації персоналу в умовах воєнного стану - матеріальна нестабільність. Через зменшення доходів підприємств та інфляційний тиск знижується реальна заробітна плата. Працівники не відчують матеріального заохочення, що є традиційною основою мотивації у багатьох галузях. Опитування, проведені українськими дослідниками [2], вказують, що заробітна плата може бути затримана, зменшена, або не враховувати підвищених ризиків. Відсутність або недостатність матеріальних доплат є демотивуючими чинниками.

Значний фактор зниження мотивації - загроза життю та здоров'ю. Робота в умовах нестабільної інфраструктури, обстрілів, загроз з боку агресора створює відчуття небезпеки, збільшує тривожність та емоційну нестабільність. Ризик втрати близьких, загальний рівень тривоги в суспільстві призводять до зниження психологічної стійкості персоналу, емоційного вигорання [3]. Як наслідок, фіксують тенденцію до масового звільнення працівників, які виїжджають у більш безпечні регіони країни, за кордон або змінюють сферу діяльності. Таким чином, компанії втрачають кваліфікований персонал, зменшуються можливості для розвитку організації [2].

Нерідко мотиваційні програми не враховують потребу працівників у визнанні, підтримці, спілкуванні, що говорить про не достатнє урахування нематеріальних стимулів. Відсутність гнучких графіків, можливостей для внутрішнього росту знижує залученість працівників. Навіть в умовах війни працівники цінують можливість розвитку, навчання, отримання нових навичок.

Мотивація персоналу в умовах воєнного стану - це комплексна проблема, що зачіпає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Ключову роль відіграють безпека, психологічне здоров'я, чіткість умов і підтримка з боку керівництва. Підприємства, які зможуть адаптувати свої стратегії мотивації до умов війни гнучкими, орієнтованими на людину технологіями, з акцентом на психологічну та емоційну підтримку, збережуть персонал, продуктивність та стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Пшик-Ковальська О. О., Гадик В. О. Особливості застосування змістовних теорій мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Соціально-економічне управління: теорія та практика*. 2024. Т. 6, № 1. С. 49–56. URL: <https://science.lpnu.ua/smeu/all-volumes-and-issues/volume-6-number-1-2024/features-application-substantial-theories> (дата звернення: 01.10.2025)
2. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Соціально-гуманітарні технології: філософія, культурологія, соціологія, економіка, управління*. 2023. Т. 7, № 1. С. 103–110. URL: <https://science.lpnu.ua/semi/all-volumes-and-issues/volume-7-number-1-2023/increasing-motivation-employees-ukrainian> (дата звернення: 01.10.2025)
3. Бойченко М. Дослідження мотивації аспірантів в умовах воєнного стану. *Професійна підготовка фахівців в умовах євроінтеграції*. 2023. № 1. С. 56–60. URL: <https://pps.udpu.edu.ua/article/view/270856> (дата звернення: 01.10.2025)

УДК 330.341.1:004.7

Гнєздовський О.В.¹¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

ЦИФРОВІ ЕКОСИСТЕМИ: НОВА ПАРАДИГМА ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ ТА УТРИМАННЯ КЛІЄНТІВ

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується глибоким структурним зрушенням – переходом від ізольованих онлайн-магазинів до комплексних, багатофункціональних цифрових екосистем. Такі платформи, як Allegro, Rozetka, а також глобальні гіганти на кшталт Alibaba або Amazon, давно перестали бути лише маркетплейсами. Вони трансформувалися в інтегровані середовища, що охоплюють широкий спектр послуг: від фінансових продуктів (кредитування, страховки, цифрові гаманці) до розважального контенту, логістичних рішень, хмарних сервісів та соціальних інструментів. Ця еволюція формує нову парадигму електронного бізнесу, де ключовим фактором конкурентоспроможності стає не просто пропозиція товарів, а здатність створювати замкнений цикл взаємодії з клієнтом, який мінімізує його потребу виходити за межі екосистеми.

Актуальність дослідження цифрових екосистем обумовлена їх системним впливом на трансформацію традиційних бізнес-моделей у всіх секторах економіки. Економічні переваги таких систем проявляються у декількох вимірах. По-перше, істотно зменшується вартість залучення клієнта (CAC), оскільки користувач, спочатку залучений через один сервіс (наприклад, онлайн-шопінг), природним чином переходить на інші компоненти екосистеми (фінтех, медіа, освіта), що підвищує ефективність маркетингових витрат. По-друге, спостерігається значне збільшення життєвого циклу клієнта (LTV), оскільки широкий спектр інтегрованих пропозицій утримує користувача в єдиному цифровому середовищі протягом тривалого часу, формуючи стійку залежність від платформи. По-третє, важливу роль відіграє синергійний ефект: дані про поведінку користувача в одному сегменті (наприклад, історія покупок) використовуються для персоналізації пропозицій у інших сегментах (рекомендації фінансових продуктів або розважального контенту), що створює додаткові канали монетизації та підвищує ефективність бізнес-процесів.

Механізми утримання клієнтів у цифрових екосистемах ґрунтуються на реалізації так званого «ефекту гачку» (hook effect), який досягається шляхом створення максимально зручного та безперервного досвіду користування. Центральним елементом є єдиний обліковий запис, що дозволяє безшовно перемикатися між різними сервісами без необхідності повторної аутентифікації чи введення даних. Значну роль відіграють внутрішньоекосистемні системи винагород: бонуси, кешбек, лояльність-

програми або криптовалюти, отримані за користування одним сервісом, можуть бути використані в інших частинах екосистеми, що посилює економічну та психологічну прив'язаність користувача. Додатковим фактором є формування цифрової спільноти – соціальна складова, яка перетворює утилітарний процес покупок або використання сервісів на форму соціальної взаємодії, включаючи відгуки, рекомендації, групові покупки чи віртуальні події. Найсучасніші екосистеми вже демонструють здатність до прогностичного сервісу: завдяки аналізу великих даних (Big Data) та застосуванню штучного інтелекту, платформи можуть пропонувати рішення ще до того, як клієнт повністю усвідомить свою потребу, що кардинально змінює природу споживчої взаємодії.

Однак розвиток цифрових екосистем породжує серйозні виклики. На перший план виходить ризик монополізації: великі платформи можуть обмежувати доступ для менших гравців або нав'язувати невігідні умови, формуючи антиконкурентне середовище. Концентрація даних створює системні ризики – технічний збій або криза довіри в одному сегменті може паралізувати всю екосистему. Крім того, управління складною структурою часто призводить до бюрократизації та уповільнення інновацій, а репутаційні ризики посилюються через взаємозалежність сервісів: помилка в одному підрозділі швидко підриває довіру до всієї платформи.

Отже, побудова цифрових екосистем є закономірним етапом еволюції електронного бізнесу. Незважаючи на їхні економічні переваги – зниження витрат, зростання лояльності, синергію даних – подальший розвиток потребуватиме виваженого підходу. Необхідно поєднувати стимулювання інновацій з антимонопольним регулюванням та захистом даних. Майбутнє цифрової економіки залежатиме від здатності балансувати між ефективністю інтегрованих рішень і збереженням здорового, конкурентного середовища, що забезпечує інклюзивність і стабільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Благодир Л. Цифрові бізнес-екосистеми як специфічна форма координації господарської діяльності в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-55> (дата звернення: 08.10.2025).
2. Рябець Н. М., Рябець О. М. Метавесвіт як нова парадигма міжнародного бізнесу: концепт, компоненти та перспективи розвитку в контексті становлення глобальної цифрової екосистеми. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2025. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.83> (дата звернення: 08.10.2025).

УДК 330.131.7-047.27:[338.45:621(477)]

Гнеушева В.О.¹, Кузнецов І.А.²

¹ доц. Запорізького інституту економіки та інформаційних технологій

² асп. Запорізького інституту економіки та інформаційних технологій

ІДЕНТИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ЗАГРОЗ, НЕБЕЗПЕК ТА РИЗИКІВ ЯК БАЗИС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Машинобудування України має значний потенціал для зростання та є однією з ключових галузей економіки країни, яка може стати драйвером забезпечення довгострокового росту економічної системи держави. Трансформаційні процеси, які почали відбуватись у економіці України під впливом переходу на постіндустріальну модель розвитку, прискорення євроінтеграційних процесів і, особливо, економічних викликів (економічна криза 2014-2017 років, пандемія, російська військова агресія) призвели до розвитку кризових процесів в українському машинобудуванні. Сучасний стан галузі машинобудування в Україні та українських машинобудівних підприємств можливо охарактеризувати, як депресивний. Українські підприємства машинобудування потребують формування, забезпечення і збільшення економічної безпеки, що не можливо зробити без чіткої ідентифікації ключових загроз, небезпек та ризиків для їх функціонування на ринках продукції.

Проблематику формування, забезпечення та оцінки економічної безпеки машинобудівних підприємств досліджували наступні науковці: І. Дашко та С. Стефаник [1]; О. Редька [2]; С. Салоді [3] та ін. Наголошуємо на необхідності продовження наукових досліджень у сфері економічної безпеки машинобудівних підприємств України враховуючи практичну необхідність розробки ефективного інструментарію підвищення економічної безпеки українських підприємств машинобудівної галузі на основі ідентифікації ключових небезпек, загроз та ризиків.

Машинобудівні підприємства України мають значні проблеми розвитку [1], які збільшились, починаючи з активізації трансформаційних процесів в економічній системі країни, що були викликані економічною кризою 2014-2017 років [3]. Дослідження фінансових результатів українських машинобудівних підприємств у період з 2014 року до 2024 року дозволяє стверджувати, що підприємства машинобудування мали низьку адаптивність до економічних викликів, які спостерігались у обраний для дослідження період часу. Так, за одинадцять років дослідження, чотири роки (2014, 2015, 2020, 2022) українське машинобудування генерувало збитки. У інші роки дослідження, значні розміри прибутку були згенеровані тільки у 2024 році

(7,8 % від загальних прибутків згенерованих суб'єктами підприємницької діяльності країни) [4].

Враховуючи наведене, можемо вказати на необхідність нарощування рівня економічної безпеки підприємствами машинобудування країни, що неможливо зробити без ідентифікації ключових загроз, небезпек та ризиків.

До ключових загроз (формують ймовірність настання небезпек) економічній безпеці українських підприємств машинобудування слід віднести: військові загрози; постіндустріальну трансформацію економічних відносин; прискорення євроінтеграційних процесів.

До ключових небезпек (формують ймовірність настання ризиків) економічній безпеці українських підприємств машинобудування слід віднести: різкі зміни на ринках збуту продукції, особливо в Україні; еміграцію населення; зменшення на ринку праці пропозиції від чоловіків.

До ключових ризиків (формують ймовірність настання збитків та втрат) економічної безпеки українських підприємств машинобудування слід віднести: не ефективну державну політику [2]; військову трансформацію економіки країни; дефіцит фінансових та трудових ресурсів; прискорення цифрової трансформації.

Наголошуємо на необхідності пошуку шляхів та інструментів забезпечення (підвищення) економічної безпеки підприємств машинобудування в Україні. Подальші дослідження слід акцентувати на розробці методик оцінювання рівня економічної безпеки українських машинобудівних підприємств, як базису нарощування економічної безпеки для суб'єктів господарювання у машинобудівній галузі країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дашко І., Стефанік С. Методичний підхід до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-58>. (дата звернення: 08.10.2025).
2. Редька О. Механізм реалізації державної політики щодо забезпечення економічної безпеки машинобудівної галузі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 326(1). URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-71>. (дата звернення: 08.10.2025).
3. Салоїд С.В. Внутрішні передумови формування економічної безпеки підприємств машинобудування. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». Економіка підприємства*. 2018. № 15. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135512>. (дата звернення: 08.10.2025).
4. Державна служба статистики України. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (без урахування банків) за 2010-2024 роки. URL: <https://ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 08.10.2025).

УДК 314/316

Головко Л.В.¹

¹к.е.н., старший науковий співробітник Інституту демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи НАН України

ХАБИ ЯК МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

Умови соціально-економічних трансформацій, міграції та конфліктів актуалізують питання механізмів, що відновлюють або зміцнюють соціальну згуртованість. В умовах збройного конфлікту соціальна згуртованість (social cohesion) стикається з трьома головними викликами: розселенням і переміщенням населення, руйнуванням інфраструктури соціальних зв'язків та зниженням довіри до інституцій.

За даними Українського незалежного центру політичних досліджень найбільш ефективними суспільними інституціями є: ЗСУ (у 2024 р. – 71 %, у 2025 р. – 69 % до загальної кількості респондентів), волонтери (у 2024 р. – 47 %, у 2025 р. – 42 %), Президент України (2024 р. – 27 %, у 2025 р. – 34 %), Служба безпеки України (у 2024 р. – 26 %, у 2025 р. – 29 %), Громадські організації (у 2024 р. – 18 %, у 2025 р. – 19 %) [1].

Найбільше підтримує волонтерів і громадські організації серед вікових груп населення саме молодь 16-29 років. Вони активно приймають участь у суспільному житті як громад, так і країни в цілому. За рахунок адресної підтримки, значна частина молоді (67 %) у віці 16-19 років донатить, допомагає фінансово, тим, кому вважає за потрібне, 15 % залучені завдяки участі в різних заходах, в першу чергу благодійних. Зростання ініціативності, можливість брати участь у соціальних проектах, волонтерській діяльності, підвищення рівня самоорганізації сприяє зміцненню соціальної згуртованості, стресостійкості.

Формування мережі хабів у територіальних громадах, посилює психологічну безпеку, як основу соціального капіталу. Адже створення нових соціальних просторів у різних сферах суспільного розвитку є потужним ресурсом горизонтальних зв'язків, сприяння соціальної інтеграції населення.

Діяльність хабів є значущою як для громад, так і для органів самоврядування. Тим більше «при запровадженні будь-якої ініціативи, особливо в умовах війни, варто насамперед розуміти, які проблеми ця ініціатива вирішує, які потреби задовольняє, і головне, хто є безпосередньою цільовою аудиторією» [2].

Значимим прикладом є діяльність інтеграційних центрів у Німеччині. Зокрема, концепція MORE THAN SHELTERS за якою діють інтеграційні центри, спрямована на розвиток районів та соціально-просторову інтеграцію. Центри створюються в першу чергу у місцях найбільшої концентрації

іммігрантів. Створення соціальних просторів дозволяє залучати активне місцеве населення, владні структури, волонтерів до вирішення питань в залежності від потреб. Територіально, місце розташування може бути у вигляді пересувного інтеграційного центру до постійного районного центру. Основними складовими на яких ґрунтується діяльність центрів є: простір, спільнота та спосіб мислення.

Вагомим у розробці концепції стала поетапність досліджень у вигляді проєктів, що реалізувались впродовж двох років. Першочерговим стало вивчення потреб, проблем соціальної інтеграції через проведення опитування у пунктах прийому відвідувачів (залізничних вокзалах, інтеграційних кафе). Локальне дослідження включало 20 різних місць концентрації іммігрантів. Наступний етап був спрямований на організацію семінарів, у партнерстві з Фондом Роберта Боша, розробкою власних проєктів інтеграції MORE THAN SHELTERS. З використанням ресурсоорієнтованого підходу була розроблена відповідна навчальна програма. На разі пілотні проєкти реалізуються у м. Штутгарті та м. Берлін. При чому «інтеграційний центр у Берлін-Вестенді перетворюється на центральний кампус, щоб об'єднати низку учасників з району, політики та адміністрації, включаючи низку адміністраторів Берлінського сенату» [3]. Вагома увага приділяється також створенню інтеграційних центрів у сільській місцевості. Для цього здійснюється системний аналіз і розробляється концепція є врахуванням ресурсів і головних концептуальних елементів.

В умовах війни «типологізація соціальних просторів включає: – фізичні: громадські центри, школи, спортивні зони, парки, підземні станції метро; – віртуальні: медіаплатформи, онлайн-спільноти; – "треті місця": інклюзивні, бібліотеки, музеї, будинки культури, де створені куточки пам'яті, умови для відкритого діалогу. Формування системи просторів сприяє створенню осередків активного громадського життя, зміцненню горизонтальних зв'язків у громаді, інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО), саморозвитку мешканців громади, підвищення участі населення у соціальному розвитку спільнот» [4, с.17].

Хаби як локальна інституція, що надає можливості для масштабності комунікацій та взаємодії більшості акторів, інфраструктура в якій поєднуються сервісні послуги, навчання, культурні ініціативи та волонтерські мережі. Значущим у діяльності хабів є наявність зворотного зв'язку, зокрема для політиків. Даний ресурс, сприятиме взаєморозумінню, зміцненню довіри між населенням і владою.

Упродовж 2024–2025 рр. бар'єрами ефективної взаємодії мешканців громади з місцевою владою, на першому місці, на думку кожного другого українця, залишається корупція (у 2024 р. – 45 %, у 2025 р. – 47 % від загальної кількості респондентів), на думку кожного четвертого українця (у

2024 р. – 25 %, у 2025 р. – 29 %) існує недовіра громадян місцевій владі та небажання представників влади вирішувати питання громадян [3].

В умовах війни хаби стають ресурсами відновлення соціального капіталу через свою подвійну сутність, природу функціонування: забезпечують щоденну взаємодію різних категорій населення і кризове реагування у відповідності до потреб. Перевагами хабів є також гнучкість та адаптивність. В Україні під час війни частина коворкінгів і бібліотек трансформувалися у гуманітарні хаби для координації допомоги та підтримки внутрішньо переміщених осіб, що підвищує соціальну стійкість.

Упродовж 2023–2024 рр. в Україні створені 30 просторів соціальної адаптації у Полтавській, Дніпропетровській, Миколаївській, Харківській, Чернівецькій та Чернігівській областях [5].

Стратегічним завданням є інтеграція розвитку хабів у політику громадської безпеки через проектування хабів як гібридні простори (фізичні + цифрові); інвестування у сталу інфраструктуру; забезпечення включення вразливих груп; розвиток системи моніторингу ефективності; підтримування мережування між хабами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Основні складові стійкості українського суспільства під час тривалої війни (динаміка показників за 2025 і 2024 роки). URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ucipr.org.ua/images/documents/2025__2024_.pdf (дата звернення 07.10.2025 р.).

2. Хаби в Україні: мета, формати, ресурси. Посібник. Центр зростання громад. 2023. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://uastrat.com/wp-content/uploads/2023/12/hubs_brochure_2023_web.pdf (дата звернення 08.10.2025 р.).

3. Інтеграційні центри для соціальної згуртованості району. URL: <https://www.bosch-stiftung.de/en/storys/integration-hubs-neighborhood-social-cohesion> (дата звернення 08.10.2025 р.).

4. Головка Л.В. Соціальні простори як компонент стійкості та згуртованості територіальних громад. *Забезпечення розвитку економіки та суспільства в умовах кризи* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 31 серпня 2025 р). Research Europe, 2025. С. 16–19. DOI: <https://doi.org/10.64076/eecsr250831>

5. ПРООН та партнери створюють 30 просторів соціальної адаптації для посилення надання соціальних послуг на місцевому рівні. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-and-partners-establish-30-social-adaptation-spacesstrengthen-social-service-p>

УДК 331.108

Горбань С.Ф.¹

¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні реалії функціонування держави, суспільства та бізнесу в Україні безпосередньо залежать від воєнного стану, запровадженого у зв'язку з повномасштабною агресією російської федерації. Війна істотно вплинула на всі сфери життя, проте найбільш гостро відчули її наслідки саме трудові відносини та система управління людськими ресурсами. В умовах постійних ризиків, невизначеності, вимушеної мобільності працівників та руйнування підприємств кадровий менеджмент стикається з абсолютно новими викликами.

Людські ресурси є ключовим фактором відновлення економіки, забезпечення функціонування критичної інфраструктури та стабільності бізнесу. Тому питання ефективного управління персоналом у період воєнного стану виходить на перший план як для приватних компаній, так і для державних органів.

Однією з найгостріших проблем стало вимушене переміщення працівників у межах України та за кордон. Мільйони громадян виїхали у більш безпечні регіони, що призвело до дисбалансу на ринку праці: в одних областях спостерігається дефіцит кадрів, в інших – надлишок.

Особливі труднощі виникли у сферах, що потребують висококваліфікованих спеціалістів (медицина, енергетика, освіта, ІТ, оборонна промисловість). Водночас чимало компаній втратили частину колективу через мобілізацію працівників до Збройних сил України. Це вимагає від менеджменту постійного пошуку тимчасових рішень, перекваліфікації та використання дистанційних форматів співпраці.

Війна прискорила процес переходу до дистанційної та гнучкої зайнятості. Багато компаній та підприємств перевели своїх співробітників у режим віддаленої роботи, що дозволило зберегти працездатність підприємств навіть у критичних умовах.

Проте масовий перехід до онлайн-формату створив низку проблем:

- не всі організації мали належні технічні засоби та безпечні канали комунікації;
- виникла необхідність у нових підходах до контролю ефективності праці;
- ускладнився процес командної взаємодії, мотивації та формування корпоративної культури.

Управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану потребує розвитку цифрових HR-систем, інструментів для онлайн-навчання та гнучких систем оцінювання результатів роботи.

Війна завдала серйозного удару по психоемоційному стану громадян. Працівники перебувають у постійному стресі, тривозі, багато хто втратив близьких, житло чи зазнав матеріальних збитків. Це безпосередньо позначається на продуктивності, концентрації та мотивації. Актуальними завданнями HR-менеджменту стають:

- організація психологічної підтримки персоналу;
- впровадження програм соціальної допомоги;
- створення умов для балансування роботи та особистого життя навіть у складних обставинах;
- формування довіри та відчуття захищеності серед працівників.

У багатьох компаніях з'явилися корпоративні психологи, системи «ментального здоров'я», програми взаємодопомоги, що свідчить про зміну пріоритетів кадрової політики.

Через війну значна частина підприємств скоротила обсяги діяльності, що спричинило зменшення заробітних плат та затримки з їх виплатою. Для багатьох організацій гостро постало питання збереження хоча б мінімальної мотивації персоналу.

Ключовими викликами стали:

- нестабільність фінансових ресурсів;
- необхідність балансування між скороченням витрат і збереженням кадрового потенціалу;
- пошук нових нематеріальних стимулів (гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, соціальні гарантії).

У цих умовах керівники мають застосовувати комбіновані системи мотивації, де поєднуються фінансові та нефінансові стимули, а головним завданням стає утримання ключових спеціалістів.

Воєнний стан вніс суттєві зміни у правове регулювання трудових відносин. Було прийнято низку законодавчих актів, що дозволяють більш гнучко реагувати на кризові обставини:

- спрощення порядку переведення працівників;
- можливість призупинення дії трудових договорів;
- запровадження гнучких режимів робочого часу.

Проте ці нововведення створюють і низку проблем. Працівники часто не мають повної інформації щодо своїх прав, а роботодавці стикаються з труднощами в адаптації локальних нормативних актів до нових вимог. Це знижує стабільність трудових відносин та може призводити до конфліктів.

Управління людськими ресурсами в умовах війни не може обмежуватися лише тактичними рішеннями. Вкрай важливо вже зараз

формувати стратегії відновлення. Після перемоги Україна потребуватиме величезних трудових ресурсів для відбудови інфраструктури, розвитку економіки та інтеграції в європейський простір.

Тому HR-менеджмент повинен передбачати:

- програми перепідготовки та перекваліфікації кадрів;
- повернення трудових мігрантів;
- розвиток дуальної освіти та партнерства бізнесу з навчальними закладами;
- створення умов для залучення іноземних спеціалістів.

Таким чином, в умовах воєнного стану управління людськими ресурсами стикається з безпрецедентними викликами, що охоплюють як організаційні та економічні, так і соціально-психологічні аспекти. Основними проблемами є масова мобільність працівників, дефіцит кадрів у критичних галузях, необхідність швидкої цифровізації, погіршення психологічного стану персоналу та нестабільність фінансових ресурсів.

Разом із тим ці виклики формують нові можливості: розвиток дистанційної роботи, посилення ролі соціальної підтримки, адаптація трудового законодавства та формування стратегій відновлення.

Успішне подолання зазначених проблем потребує системного підходу, ефективної взаємодії держави, бізнесу та суспільства. Адже саме людський капітал є тим ресурсом, що визначатиме майбутнє відродження та процвітання України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бегей І. Г. Управління людськими ресурсами в умовах кризових ситуацій: теоретичні аспекти // *Економіка та держава*. 2023. № 4. С. 15–21.
2. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудова сфера: виклики війни та післявоєнного відновлення // *Український соціум*. 2022. № 3. С. 7–20.
3. Дерій Ж. В. Особливості кадрової політики підприємств у період воєнного стану // *Вісник КНЕУ*. 2023. № 5. С. 33–40.
4. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 берез. 2022 р. № 2136-IX // Законодавство України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 25.09.2025).
5. Кодекс законів про працю України // Законодавство України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 25.09.2025).

УДК 314.18:338.24

Горбань С.Ф.¹, Шeverдінкіна А.І.²

¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0212 «Запорізька політехніка»

ВПЛИВ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ

Економічна безпека держави – це комплексна характеристика, що охоплює фінансову стабільність, енергетичну незалежність, продовольчу безпеку, інноваційний розвиток та людський потенціал. Однією з найважливіших її складових є демографічна безпека, адже саме людські ресурси формують основу розвитку економіки, суспільства та держави в цілому.

Демографічна ситуація в Україні протягом останніх десятиліть характеризується як кризова. З 1991 року чисельність населення країни скоротилася майже на 10 мільйонів осіб. За офіційними даними Державної служби статистики, станом на початок 2022 року в Україні проживало близько 41 мільйона людей (без урахування окупованих територій). Війна, що триває з 2014 року та особливо повномасштабна агресія росії з 2022 року, ще більше загострила демографічні проблеми через масові міграційні потоки, втрати серед мирного населення та військових, зниження народжуваності.

Отже, демографічна криза є не лише соціальною, а й стратегічною загрозою для економічної безпеки держави.

Під демографічною кризою розуміють сукупність негативних демографічних процесів, які призводять до скорочення чисельності населення та погіршення його якісних характеристик.

1. Природне скорочення населення – смертність стабільно перевищує народжуваність. Наприклад, у 2021 році коефіцієнт народжуваності становив 7,8 народжених на 1000 населення, тоді як коефіцієнт смертності – 14,7. На сьогодні смертність вже в 3 рази перевищує народжуваність.

2. Старіння населення – частка осіб віком понад 60 років перевищує 22%, що створює значний демографічний тиск на працездатне населення.

3. Міграційні втрати – мільйони громадян виїхали на роботу за кордон, а після 2022 року понад 6 млн українців отримали статус біженців у країнах ЄС.

4. Скорочення тривалості життя – середня очікувана тривалість життя в Україні становить близько 71 року (проти 78–82 років у країнах ЄС).

5. Погіршення здоров'я населення – високі показники захворюваності на серцево-судинні хвороби, онкологію, цукровий діабет; низький рівень доступу до якісної медичної допомоги.

Демографічна криза прямо впливає на всі ключові сфери економіки:

Скорочення працездатного населення зменшує трудовий потенціал, створює дефіцит робочої сили, особливо у високотехнологічних галузях. Це гальмує інноваційний розвиток і знижує конкурентоспроможність економіки.

Старіння населення збільшує демографічне навантаження: кількість працюючих на одного пенсіонера невинно зменшується. Це створює загрозу фінансовій стабільності пенсійного фонду. Зростання кількості літніх людей вимагає додаткових бюджетних витрат на медицину та соціальні програми, що підвищує навантаження на держбюджет. Зменшення чисельності молодих громадян та відтік кадрів за кордон знижують обороноздатність країни і послаблюють її людський потенціал. Відтік населення з сільських територій призводить до занепаду цілих районів, зникнення інфраструктури та зростання соціальної ізоляції.

Таким чином, демографічна криза стає системним фактором ризику для економічної безпеки.

Повномасштабна війна спричинила додаткові демографічні втрати:

- мільйони вимушених переселенців та біженців;
- падіння рівня народжуваності до історичних мінімумів (у 2023 році народилося близько 187 тис. дітей – найнижчий показник за весь період незалежності);
- загибель значної кількості військовослужбовців та цивільних осіб;
- зростання психологічних травм і погіршення стану здоров'я населення.

У результаті формується ризик довготривалої демографічної депопуляції, яка може негативно впливати на відновлення економіки навіть після закінчення війни.

Загрози для економічної безпеки від демографічної кризи: зменшення обсягів внутрішнього ринку та споживчого попиту; втрата інноваційного потенціалу через відтік молоді та науковців; дисбаланс у системі соціального захисту та охорони здоров'я; зростання залежності від зовнішньої трудової міграції та іммігрантів; ризик посилення соціальної напруги й регіональних диспропорцій.

Для збереження людського потенціалу України необхідна комплексна державна політика. Основні напрями:

Стимулювання народжуваності: підвищення фінансової допомоги сім'ям із дітьми; розвиток інфраструктури догляду за дітьми (дитячі садки, ясла); програми доступного житла для молодих сімей.

Політика щодо міграції: створення умов для повернення трудових мігрантів; підвищення рівня зарплат і соціальних гарантій; залучення кваліфікованих фахівців з-за кордону.

Підвищення якості та тривалості життя :розвиток системи охорони здоров'я; популяризація здорового способу життя; інвестиції у медицину та профілактичні програми.

Розвиток людського капіталу: забезпечення доступу до якісної освіти; підтримка науки та інновацій; створення можливостей для професійного зростання в Україні.

Соціальна інтеграція внутрішньо переміщених осіб :надання житла та роботи; підтримка у створенні бізнесу; програми перекваліфікації.

Демографічна криза є однією з головних загроз економічній безпеці України. Вона безпосередньо впливає на ринок праці, пенсійну систему, соціальну сферу, національну безпеку та перспективи економічного зростання.

В умовах війни проблема набула ще більшої гостроти: населення країни скорочується рекордними темпами, знижується народжуваність, триває відтік кваліфікованої робочої сили за кордон.

Подолання демографічної кризи вимагає комплексної державної політики, спрямованої на стимулювання народжуваності, підвищення якості життя, підтримку сімей, повернення мігрантів, розвиток освіти та науки. Без цього неможливо забезпечити стійкий розвиток і захист економічної безпеки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук В. Г. *Економічна безпека держави : навчальний посібник*. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
2. Бандур С. І., Мельник Л. Г. *Людський розвиток в Україні: сучасні виклики демографічної безпеки*. Київ : НІСД, 2021. 224 с.
3. Демографічні показники / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.09.2025).
4. Кириленко О. П. *Фінансові аспекти демографічної безпеки*. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 198 с.
5. Лібанова Е. М. *Демографічні виклики та соціальна політика*. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2022. 276 с.
6. Міністерство соціальної політики України [Електронний ресурс]. URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 25.09.2025).
7. Стратегія демографічного розвитку України до 2030 року : проект. Київ : Кабінет Міністрів України, 2023. 58 с. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 25.09.2025).

УДК 331.108.2

Горбатюк О.В.¹

¹ доц. Хмельницького національного університету

ВИКОРИСТАННЯ HR-ТЕСН ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Сучасні трансформації ринку праці, прискорена диджиталізація та вимога оперативного втручання менеджменту спонукають підприємства інтегрувати інноваційні HR-технології. ATS (Applicant Tracking System), HRIS (Human Resource Information System) та People Analytics стають основою ефективного управління людськими ресурсами, забезпечуючи прозорість, швидкість та точність HR-процесів.

Цифровізація управління персоналом – це комплексний процес переходу від класичних методів HR-менеджменту до сучасних технологічних рішень, що забезпечують автоматизацію, оптимізацію та підвищення ефективності управлінських процесів, а також передбачають формування нової управлінської культури й адаптацію організаційних структур [1].

Диджиталізація HR процесів сприяла розвитку інноваційних технологій управління людськими ресурсами, а саме систем: автоматизації рекрутингу, яка дозволяє відстежувати шлях кандидата від подачі резюме до виходу на роботу, оптимізує комунікацію та скорочує time-to-hire, інтегрованих платформ для зберігання й управління даними про персонал (штатний розпис, відпустки, пільги, оплата праці) та аналізу великих HR-даних, що дозволяє виявляти закономірності, планування руху кадрів, прогнозування ефективності підвищення кваліфікації та навчальних програм. Імплементація цифрових інструментів, таких як відеоплатформи, чат-боти, аналітичні системи та штучний інтелект, істотно підвищує результативність HR-процесів [2].

Перші системи ATS (Applicant Tracking System), як інформаційна система управління набору персоналу (система автоматизації рекрутингу), що забезпечує відстеження та аналітику процесу залучення кандидатів, з'явилися у США наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років як реакція на масовий перехід рекрутингу в онлайн (поява job-бордів: Monster, CareerBuilder). На початку впровадження ATS були простими базами даних для зберігання резюме, але з 2010-х років почали інтегрувати штучний інтелект, автоматичний скринінг, чат-боти та аналітику. США та Великобританія стали лідерами впровадження ATS, звідки технологія поширилася у Європу та Азію.

Системи HRIS (Human Resource Information System) переклад з англ. - інформаційна система управління персоналом, також вживається визначення, як корпоративна HR-платформа. Служить для централізованого обліку кадрів, автоматизації HR-процесів, управління витратами на персонал і підтримки

стратегічних рішень. Системи розроблялися у 1970-1980-х роках великими корпораціями для автоматизації обліку персоналу та розрахунку зарплати. Застосування у практичній діяльності розпочалося у 1990-х разом із впровадженням ERP-систем (SAP HR, Oracle PeopleSoft). З 2010-х HRIS інтегруються з хмарними технологіями, мобільними застосунками та модулями самообслуговування співробітників (self-service). Лідери ринку компанії США, Німеччини, Сінгапуру, Ізраїлю (центри розробки HR-tech).

Системи (People Analytics) HR-аналітика, оцінка людського капіталу, це застосування статистичних та економетричних методів до HR-даних для прогнозування плинності кадрів, оцінки продуктивності, оптимізації витрат на розвиток персоналу, розглядається як інструмент розвитку системи HR на базі data-driven підходів. Концепція бере початок у 2000-х, коли компанії Google, IBM і LinkedIn почали систематично аналізувати великі дані про персонал для прогнозування поведінки співробітників. Система базується на HRM, статистиці, економіці праці та data science та активно розвивається з 2015 р., коли аналітика стала доступнішою завдяки Big Data та хмарним сервісам (Workday, Visier, Tableau), у таких країнах, як США, Великобританія, Нідерланди (Школа HR-аналітики в Роттердамі), Ізраїль.

Інформаційні системи управління працевлаштуванням, персоналом та аналітика людського капіталу формують основу цифрової трансформації HRM, підвищуючи економічну результативність підприємства.

Інтеграція інноваційних HR-рішень має відбуватися системно та у стратегічному вимірі, з урахуванням галузевої специфіки, масштабів організації та особливостей кадрового потенціалу. Пріоритетного значення набувають підходи, орієнтовані на забезпечення прозорості управлінських процесів у сфері людських ресурсів, персоналізований розвиток працівників та формування організаційної стійкості до кризових впливів. В умовах цифрової трансформації та зростання ризиків, обумовлених людським фактором, одним із ключових завдань сучасних бізнес-структур постає цілісне впровадження інноваційних HRM-рішень у загальну архітектуру системи економічної безпеки підприємства. Доречним у цьому контексті є звернення до міжнародного досвіду. Зокрема, транснаціональна корпорація Nestlé (Швейцарія) здійснила імплементацію глобальної системи «*Nestlé People Analytics*», спрямованої на моніторинг плинності кадрів, виявлення професійного вигорання та збереження талановитих фахівців, що дозволило знизити показники плинності персоналу на 12% протягом перших двох років. Компанія Unilever застосовує штучно-інтелектуальні платформи рекрутингу (*HireVue*, *Pymetrics*), які забезпечують проведення відеоінтерв'ю з елементами аналізу емоційної сфери та soft skills, що зумовило скорочення витрат на добір персоналу на 50%. У свою чергу, **Cisco Systems** запровадила внутрішню стратегію «*People Deal*», яка поєднує принципи організаційної

гнучкості, автономізації та мікропідтримки, що сприяло зниженню рівня стресу серед працівників і посиленню корпоративної стійкості в умовах кризових коливань [3].

Впровадження HR-технологій дозволить здійснювати прогнозування кадрових потреб, визначення профілю ідеального кандидата, формування кадрового резерву, проводити оптимізацію процесів найму, адаптації, навчання та оцінювання персоналу на основі даних та моніторити продуктивність співробітників у режимі реального часу, управляти відвідуваністю та робочими графіками, як на стратегічному, тактичному так і оперативному рівні. Основні переваги це скорочення витрат на рекрутинг і адміністративні HR-процеси, підвищення обґрунтованості управлінських рішень завдяки даним, а не інтуїції, формування прозорої системи мотивації та кар'єрного розвитку та можливість швидко масштабувати HR-процеси при рості компанії. Притаманні при впровадженні і ризики, а саме: високі витрати на купівлю, розробку і підтримку систем, опір персоналу до автоматизації та необхідність навчання HR-фахівців, ризики витоку персональних даних і вимоги до кібербезпеки, необхідність формування аналітичної культури всередині організації.

Інтеграція ATS, HRIS та People Analytics у систему управління персоналом є не лише інструментом підвищення ефективності бізнесу, а й стратегічною конкурентною перевагою в умовах трансформації суспільних відносин. Для досягнення максимального ефекту підприємствам необхідно інвестувати у підготовку HR-аналітиків, розробляти політики захисту даних та адаптувати корпоративну культуру до принципів data-driven управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Волянська-Савчук Л., Кобець Д., Сохарук А. Digital HR: Революція в управлінні персоналом в епоху цифрових технологій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, vol. 1, no. 29, 2024, pp. 102-111, <https://doi.org/10.35774/rarpsu2024.29.102>.
2. Чернушкіна О.О., Ведерніков М.Д., Кропивницький Б.В. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024, № 6. С. 81-94. <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1156>
3. Горбатюк О. В., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Баксалова О. М. Посилення економічної безпеки бізнес-структур на засадах інноваційних HR-технологій // Здобутки економіки: перспективи та інновації. – 2025. – № 17. – Режим доступу: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15322316>.

УДК 658.5

Грейда О.В.¹¹ студ. гр. ЕВ-21 НУ «Львівська політехніка»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Цифровізація бізнес-процесів – це автоматизація основних і допоміжних (забезпечувальних, підтримуючих) бізнес-процесів, так і бізнес-процесів управління, що проводиться в цілях їх оптимізації та підвищення ефективності діяльності підприємства та галузі в цілому. У ХХІ столітті інтеграція цифровізації в усі аспекти діяльності суб'єкта господарювання в сфері торгівлі стає об'єктивною вимогою, яка забезпечує підприємству виживання і є не стільки конкурентною перевагою, скільки життєвою необхідністю.

Цифрові технології надають бізнесу можливість залучати більше клієнтів та розширювати свої ринки завдяки онлайн-маркетингу та електронній комерції. Використання хмарних технологій дозволяє компаніям працювати з даними в онлайн-режимі, що підвищує продуктивність роботи та знижує витрати на інфраструктуру. ERP-системи забезпечують інтеграцію фінансових процесів з іншими бізнес-функціями. Штучний інтелект використовується для аналізу фінансових даних, виявлення шахрайства, оптимізації інвестиційних стратегій та покращення обслуговування клієнтів, зокрема зараз значний відсоток бізнесу частково замінює консультантів чат-бот підтримкою. До прикладу, національний телеком-оператор «Київстар» запустив інтелектуального сервісного чат-бота «Зоряну» ще в 2016 році, що зробило його першим українським підприємством, яке використало інтелектуальний чат-бот [1].

В Україні цифровізація бізнес-процесів ще малорозвинена та стикається з певними бар'єрами, хоча в умовах війни саме така трансформація може стати визначальним фактором розвитку підприємств. Для її пришвидшення варто використовувати розумні продукти та сервіси: платформи IoT, Digital Twins, роботів, кібербезпеку, дрони, Wearable, Blockchain, VR/AR, 3D друк [2]. Варто зазначити, що великі українські суб'єкти бізнесу, незважаючи на існуючі перешкоди, активно впроваджують дієві інноваційні рішення. До прикладу, «Монобанк», як перший український необанк, у 2021 році для безконтактних платежів впровадив функцію «Shake2Pay». Крім того, банк активно використовує мобільний застосунок для збору благодійних коштів, що демонструє нові підходи до комунікації з клієнтами. У 2024 році «Монобанк» запровадив функцію «Дружні збори», яка спрощує процес організації колективних зборів коштів. У травні 2025 року банк запустив електронний підпис моноКЕП, який спрощує процедуру

підписання документів користувачами безпосередньо в мобільному застосунку. Він дозволяє підписувати договори, подавати звітність і користуватися держпослугами онлайн. Також чудовим прикладом сучасної української компанії є «Нова Пошта». Вона активно використовує автоматичну сортувальну лінію, яка працює за допомогою спеціального програмного забезпечення, для швидкої обробки та розподілу посилок. Це значно прискорює доставку та знижує ймовірність помилок. Також компанія використовує роботів-кур'єрів для доставки посилок. Ці роботи автоматично переміщуються від пункту видачі до пункту призначення, не потребуючи участі людей. Системи штучного інтелекту допомагають «Новій Пошті» залишатись лідером на ринку доставки в Україні. Завдяки алгоритмам машинного навчання та аналізу даних, компанія може прогнозувати навантаження на складах, оптимізувати маршрути доставки та розподіл ресурсів [3].

Фінансування ЄС допомагає розвивати цифрову трансформацію в Україні, зокрема у вересні 2022 року Україна приєдналася до програми «Цифрова Європа». Ця програма дає змогу реалізувати інноваційні проекти, у 2025 році державний і приватний сектори, громадські організації, заклади вищої освіти, наукові установи, ІТ-компанії та постачальники хмарних технологій мали змогу взяти участь у конкурсах та виграти гранти для створення Академії навичок зі штучного інтелекту, Академії навичок для віртуальних світів, грант для створення оперативної системи реагування на загрози дезінформації та багато інших [4].

Хоча цифрова трансформація й відкриває широкі можливості, водночас вона приносить із собою низку викликів та ризиків. Насамперед, це складність демонстрації цінності та висока конкуренція на ринку. Також з'являються загрози конфіденційності та цілісності даних: ризик несанкціонованого доступу або викрадення інформації. Яскравим прикладом стала подія 19 грудня 2024 року: Україна зазнала кібератаки на державні реєстри, внаслідок якої перестали працювати сайти Мін'юсту і ДП «Національні інформаційні системи», а також частково припинили працювати деякі державні сервіси, які були зав'язані на роботі реєстрів, зокрема перереєстрація авто, бронювання працівників, «Відновлення» та витяг з ЄДР у «Дії». Ще одним мінусом є те, що впровадження та обслуговування цифрових технологій вимагає значного фінансування, що може стати проблемою для малих і середніх підприємств. Також досить часто власники бізнесів стикаються з необхідністю підвищення кваліфікації працівників для роботи з новими технологіями. Важливим аспектом є розвиток цифрової культури в організації, що передбачає не лише технічне навчання персоналу, але й формування мислення, орієнтованого на інновації та адаптацію до змін. Дослідження показують, що компанії з високим рівнем

цифрової культури мають більші шанси на успішну трансформацію та досягнення фінансових цілей. Також існують ризики, пов'язані з технічними збоями, перервами в роботі та залежністю від цифрових постачальників. Наприклад, 19 липня 2024 року у світі стався глобальний збій комп'ютерів з Windows через невдале оновлення від компанії CrowdStrike. В Україні сталися збої в сервісах «Нової Пошти», «Sense Bank», «Vodafone» та інших компаній. До того ж варто пам'ятати, що процес цифрової трансформації є безперервним та вимагає значних ресурсів у довгостроковій перспективі

На сьогодні війна в Україні спричинила низку проблем для українського бізнесу. Серед ключових варто виділити обмеженість ресурсів, малу кількість замовлень, проблеми з логістикою, нестачу кадрів, фінансів та сировини. Проте складні сучасні умови не мають бути причиною для відмови від впровадження цифровізації, оскільки саме діджиталізація робить бізнес конкурентоспроможним на ринку. З часом цифрова трансформація проникне у всі сфери економіки і підприємцям слід реагувати на такі зміни. На сучасному етапі існує значна кількість цифрових інструментів, серед яких можна обрати напрям діджиталізації, який буде ефективним для будь якої бізнес-активності. Цей процес допоможе оптимізувати не лише основні бізнес-процеси, а й допоміжні, що сприятиме вирішенню ключових проблем для вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах війни [2].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сірчук О. М. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2024. №66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/66> (дата звернення: 06.10.2025)
2. Шевченко О., Стрілець А. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. *Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 2022. URL: <https://confmanagement-pros.kpi.ua/article/view/272085> (дата звернення: 06.10.2025)
3. Житар М. О. Вплив цифрової трансформації на економічний механізм підприємств та їх комунікаційні стратегії як невід'ємної складової сучасної фінансової архітектури. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2025. №74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/74> (дата звернення: 06.10.2025)
4. Відкриті конкурси програми «Цифрова Європа» для українських компаній у 2025 році URL: <https://business.dii.gov.ua/news/vidkryti-konkursy-prohramy-tsifrova-yevropa-dlia-ukrainskykh-kompanii-u-2025-rotsi> (дата звернення: 06.10.2025)

УДК 378 : 330

Грибовська Ю.М.¹

¹ доц. Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України

ВІД НАВИЧОК ДО КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Цифрова трансформація економіки України формує нові вимоги до системи професійної освіти. Традиційні знання і вміння вже не є достатніми, важливо, щоб студенти (особи, яка здобувають професійну освіту) у закладах професійної освіти володіли гнучкими компетентностями – цифровими, комунікаційними, аналітичними та підприємницькими, що дають змогу не лише працювати за фахом, а й створювати власні бізнеси, впроваджувати інновації та ефективно діяти у цифровому середовищі.

Раніше професійна підготовка ґрунтувалася переважно на засвоєнні навичок виконання конкретних операцій. Навичка – це здатність виконувати певну дію, тоді як компетентність – це комплексне поєднання знань, умінь, цінностей і ставлень, що дозволяє ефективно діяти у професійній ситуації. Перехід до компетентнісної парадигми означає, що підготовка здобувача має ґрунтуватися не лише на відтворенні дій, а на здатності до прийняття рішень, творчості та самоосвіти.

Україна активно адаптує міжнародні підходи до компетентнісного навчання. У 2021 році МОН затвердило Концепцію Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022-2027 роки, що передбачає оновлення стандартів на основі компетентнісного підходу [1]. Серед інноваційних практик:

- проєкт EU4Skills (спільно з GIZ, 2020–2025), який сприяє модернізації закладів П(ПТ)О та підвищенню кваліфікації педагогів [2];
- розвиток STEM-лабораторій і навчально-практичних центрів у Львівській, Харківській, Дніпропетровській областях;
- запровадження елементів дуальної освіти, що поєднують теорію з практикою на підприємствах.

Такі ініціативи сприяють тому, щоб студенти не лише набували професійних умінь, а й розвивали компетентності 21 століття – здатність до навчання впродовж життя, підприємливість, цифрову грамотність.

Сучасна професійна підготовка вимагає нових підходів до змісту і методів навчання, зокрема:

- інтеграції цифрових технологій у навчальний процес (віртуальні лабораторії, симулятори, платформи Moodle, Coursera, Prometheus);
- впровадження STEM- та STEAM-підходів;

- орієнтації на формування підприємницької компетентності;
- використання штучного інтелекту (ШІ) для персоналізації навчання.

Тобто, акцент зміщується на розвиток компетентностей – інтегрованого поєднання знань, умінь, цінностей і ставлень.

Цифрова економіка – це сучасна форма організації економічних відносин, у межах якої ключову роль відіграють цифрові технології, дані та інноваційні інформаційні рішення. Вона охоплює не лише розробку програмного забезпечення, а й електронну комерцію, фінансові онлайн-послуги, цифрові платформи, автоматизовані виробничі процеси та управління бізнесом.

Розвиток цифрової економіки змінює ринок праці. Виникають нові професії, що поєднують технічні та підприємницькі навички: фахівці з e-commerce, SMM-менеджери, оператори 3D-друку, майстри цифрового дизайну, IT-техніки для «розумних» виробництв.

Студенти закладів професійної освіти повинні оволодівати умінням:

- створювати власні онлайн-послуги та мікробізнеси (наприклад, перукар із просуванням у TikTok; слюсар, що пропонує послуги через OLX чи Prom.ua);
- користуватися CRM-системами та цифровими платформами управління;
- вести електронні розрахунки й управляти бюджетом бізнесу через фінансові додатки;
- брати участь у стартап-інкубаторах і цифрових хабах.

В Україні вже запроваджено низку ініціатив, проте залишаються проблеми: недостатня цифрова підготовка викладачів, обмежене фінансування для модернізації навчальних програм, потреба у масштабнішому впровадженні дуальної освіти.

Отже, перехід від навичок до компетентностей у системі професійної освіти – це не просто зміна методики викладання, а глибока модернізація всієї освітньої парадигми. Він передбачає формування особистості, здатної бути не виконавцем, а творцем інновацій, не споживачем, а генератором цінностей у цифровій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022-2027 рр. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9.12.2021 р. № 1619-р. URL: <https://surl.luh.gov.ua/zkofdo> (дата звернення: 09.10.2025).

2. EU4Skills. URL: <https://mon.gov.ua/tag/eu4skills?tag=eu4skills> (дата звернення: 09.10.2025).

УДК 658.312

Григор'єв О.І.¹¹ асп. гр. А-31/М Сумського державного університету

ВИКОРИСТАННЯ ЧАТ-БОТІВ ЯК HR-ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу технології HR-менеджменту стають ключовим інструментом підвищення ефективності управління персоналом. Одним із інноваційних напрямів є застосування чат-ботів, які сприяють оптимізації HR-процесів та підвищують якість взаємодії між компанією і працівниками. Ця тенденція зумовлює необхідність дослідження можливостей чат-ботів у HR-практиці, зокрема їхнього впливу на процеси формування та адаптації персоналу в умовах кризи.

Чат-бот – це форма штучного інтелекту, віртуальний співрозмовник, який взаємодіє з людьми на основі заздалегідь підготовлених сценаріїв або алгоритмів [1]. Він автоматизує рутинні процеси, забезпечує комунікацію з кандидатами й працівниками, а також сприяє ефективному формуванню та адаптації персоналу в компанії.

Чат-боти у HR виконують широкий спектр завдань: вони допомагають у підборі кандидатів, супроводжують нових співробітників під час адаптації, відповідають на типові запити працівників, проводять опитування та збір зворотного зв'язку, підтримують навчання і розвиток персоналу, а також забезпечують аналітику та контроль ефективності роботи. Серед цих інструментів особливе значення мають чат-боти, що безпосередньо впливають на формування та адаптацію персоналу, допомагаючи швидко інтегрувати нових співробітників у корпоративне середовище та ознайомлюючи їх із політикою компанії і доступними ресурсами. Крім того, чат-бот забезпечує ефективну комунікацію на старті їхньої роботи [3].

Такі суттєві можливості чат-ботів підтверджуються практичними кейсами провідних міжнародних та українських компаній, де їхнє впровадження демонструє реальне підвищення ефективності підбору, формування та адаптації персоналу.

Наприклад, компанія L'Oréal використовує чат-бот Муа на базі штучного інтелекту для масштабного залучення, відбору та оцінки кандидатів. Муа ставить цільові запитання, аналізує відповіді, надає зворотний зв'язок і сортує кандидатів за відповідністю посаді, що дозволяє рекрутерам зосередитися на якісних аспектах найму. Завдяки цьому компанія економить близько 40 хвилин на обробку кожного кандидата та вже заощадила близько 250 000 доларів США на заробітній платі рекрутерів [5].

Компанія IBM впровадила чат-бот Watsonx Assistant для автоматизації HR-процесів, зокрема адаптації нових співробітників. Чат-бот відповідає на запитання, допомагає з оформленням документів, знайомить із корпоративною культурою та перенаправляє складні запити до HR-спеціалістів. Завдяки цьому час, який HR-відділ витрачає на рутинні завдання, скоротився на 75% [6].

Unilever успішно інтегрував чат-бот на основі штучного інтелекту у свої процедури адаптації, що призвело до покращення показників утримання нових співробітників на 20% та скорочення часу, витраченого на адміністративні завдання, на 50% [4].

Українська компанія KIDDISVIT впровадила HR-чат-бот DONE WORK KIDDISVIT для автоматизації процесів адаптації нових співробітників у період переходу на дистанційний формат роботи. Бот нагадував новачкам про етапи адаптації, знайомив із корпоративними процедурами та збирав звітну інформацію, яка автоматично спрямовувалася до управлінських баз відділу кадрів. Завдяки цьому керівники заощаджували до 50 годин на місяць на контролі процесу адаптації, а система забезпечила безперервність комунікації та ефективну підтримку нових працівників навіть у кризових умовах [2].

Розглянуті кейси демонструють, що впровадження чат-ботів дозволяє компаніям не лише економити час і ресурси, а й підвищувати ефективність взаємодії з працівниками на різних етапах їхнього входження до організації. Це особливо важливо для швидкої адаптації нових співробітників та забезпечення безперервності HR-процесів у динамічному або віддаленому середовищі.

Отже, впровадження чат-ботів як інструменту HR-технологій демонструє значне підвищення ефективності процесів формування та адаптації персоналу. Такі рішення дозволяють автоматизувати рутинні операції, забезпечують швидкий доступ до необхідної інформації та значно зменшують навантаження на HR-відділи. Водночас вони сприяють кращій комунікації з новими співробітниками, підтримують їх у процесі адаптації та підвищують рівень залученості в корпоративне середовище. Досвід як міжнародних компаній (L'Oréal, IBM, Unilever), так і українських (KIDDISVIT) підтверджує, що використання чат-ботів дозволяє економити робочий час, оптимізувати витрати і створювати більш прозорі, гнучкі та адаптивні підходи до управління персоналом, що підвищує ефективність компанії навіть у складних або кризових умовах.

У перспективі роль чат-ботів у HR-сфері лише зростатиме, адже вони поступово еволюціонують від простих автоматизованих консультантів до інтелектуальних асистентів, здатних підтримувати процеси формування та адаптації персоналу на якісно новому рівні. Такі системи допомагатимуть

компаніям ефективніше формувати команди та супроводжувати нових працівників у процесі адаптації. Вони зможуть відстежувати рівень залученості, надавати рекомендації щодо розвитку та сприяти швидшому входженню співробітників у корпоративне середовище. У майбутньому поєднання чат-ботів із технологіями штучного інтелекту дозволить створювати більш гнучкі HR-моделі, здатні забезпечувати стабільність і розвиток компаній навіть у кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Зазуляк М. My best friend: як рекрутеру зробити HR-бота своїм помічником і цифровим колегою. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/2494/>
2. Чумаченко В. Як у KIDDISVIT розробили HR-бота для управління ефективністю персоналу і зекономили 17% робочого часу. *Work.ua*. URL: <https://www.work.ua/articles/job-interview/3003/>
3. Як HR-чатботи можуть поліпшити HR-процеси. *Mike Pritula Talent Academy*. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/955teyf021-yak-hr-chatboti-mozhut-polpshiti-hr-prot>
4. AI-powered onboarding success stories: case studies of companies seeing 82% retention boosts. *Superagi*. URL: <https://superagi.com/ai-powered-onboarding-success-stories-case-studies-of-companies-seeing-82-retention-boosts/>
5. How L'Oréal uses Mya AI chatbot to revolutionize recruitment with scalable, personalized candidate engagement. *GoBeyond*. URL: <https://www.gobeyond.ai/ai-resources/case-studies/loreal-mya-ai-chatbot-recruitment-engagement>
6. Onboarding automation. *IBM*. URL: <https://www.ibm.com/think/insights/onboarding-automation>

УДК 658

Григор'єва О.В.¹¹ асп. НУ «Запорізька політехніка»

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ПІДТРИМКА РОЗРОБКИ КЛІМАТИЧНО СТІЙКОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

У ХХІ столітті кліматична криза набула глобального масштабу, ставши одним із ключових факторів, що визначають траєкторію соціально-економічного розвитку людства. Відповідно до Global Risks Report 2025 Світового економічного форуму (WEF), кліматичні загрози входять до п'ятірки найсерйозніших ризиків для світової економіки у середньо- та довгостроковій перспективі [1, 2025]. Водночас, за прогнозами Міжнародного енергетичного агентства (IEA, 2024), для досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року обсяг щорічних інвестицій у низьковуглецеві технології має зрости утричі – до понад 4 трлн доларів США. Ці процеси зумовлюють трансформацію стратегічного управління компаній, де адаптація до кліматичних змін стає не лише елементом екологічної політики, а й ключовим фактором економічної стабільності, інноваційного розвитку та конкурентоспроможності [2, 2024].

Відтак, оскільки кліматичні ризики через ефекти наслідків трансформуються у бізнес-ризики, то адаптаційна стратегія компанії має стати цілісною системою управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості організації до кліматичних ризиків шляхом прогнозування, запобігання, пом'якшення та компенсації їх наслідків [3, 2023].

Втім, формування адаптаційної стратегії компанії в умовах кризи потребує певного інформаційного забезпечення щодо кліматичних ризиків. В Україні наразі є лише окремі системи для розуміння, оцінки та передачі інформації про ризики катастроф, спричинених зміною клімату, однак їх ефективність та узгодженість з найкращими міжнародними практиками до тепер лишається обмеженими. Так, за даними звіту «Зниження ризиків катастроф – заходи з адаптації до зміни клімату», підготовленого за результатами проведеного Рахунковою палатою України аудиту викликів сьогодення [4], встановлено, що наявні оцінки не систематизовані і не охоплюють усіх необхідних елементів, які рекомендовані Управлінням ООН зі зниження ризиків катастроф (UNDRR).

Під час аудиту увага приділялася відповідності національних заходів міжнародним програмам, рекомендаціям та керівним принципам у сфері зниження ризиків катастроф, зокрема Сендайській рамковій програмі зі зниження ризику катастроф на 2015–2030 рр. [4].

За результатами аудиту встановлено, що єдиної методики для регулярної оцінки всіх видів ризиків, інтегрованої бази даних, механізмів для

постійного оновлення та координації між відомствами до тепер не сформовано. Через нерозроблення загального міжвідомчого координаційного механізму процес визначення та оцінки ризиків катастроф залишається фрагментарним і не забезпечує належного рівня підготовленості до можливих надзвичайних ситуацій. Не розроблено і єдиного механізму управління оцінкою ризиків, який би включав чітко визначену структуру, координаційний орган для багатосторонніх зацікавлених сторін і технічний комітет. Окрім цього, багатостороння система управління, яка забезпечувала б систематичне оновлення оцінок і ведення національного реєстру ризиків, не створена. Ці прогалини обмежують можливість системного підходу до оцінки та управління кліматичними ризиками в Україні, а отже, і обмежують можливості компаній у розробці і впровадженні ефективних заходів зі зниження ризиків катастроф, пов'язаних зі зміною клімату та заходів з мінімізації потенційних збитків [4].

Тож, для розробки компанії адаптаційної стратегії, гнучкою до кліматичних змін, у найближчий час необхідно:

- створити єдину національну систему управління даних про кліматичні ризики;
- розробити механізми прямого інформування громад через цифрові платформи;
- розширити застосування геопросторових технологій для відображення та поширення інформації про всі типи ризиків катастроф, спричинених зміною клімату;
- забезпечити розробку комплексних карт ризиків для усіх видів катастроф, спричинених зміною клімату, які можуть виникати в Україні;
- забезпечити відкритий доступ до інформації

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. World Economic Forum (2025). *Global Risks Report 2025*. Geneva: WEF. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>
2. International Energy Agency (IEA) (2024). *World Energy Outlook 2024*. Paris: OECD/IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024>
3. World Economic Forum (2025). *Climate Resilience and Corporate Adaptation Strategies*. Geneva: WEF. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/10/climate-change-resilience-adaptation/>
4. Зниження ризиків катастроф – заходи з адаптації до зміни клімату. Рахункова палата України. 2024. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/58-3_2024/Zvit_58-3_2024.pdf

УДК 334.735

Гринюк Н.А.¹¹ доц. Луганського національного університету ім. Тараса Шевченка

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В КООПЕРАТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Впродовж багатьох років кооперативна модель господарювання довела свою життєздатність у різних країнах. Саме її універсальність сприяє більш ефективному вирішенню соціальних задач, збільшенню обсягів та розширенню видів послуг для пайовиків і некооперованого населення.

З усіх підсистем національного кооперативного сектора економіки споживча кооперація є найбільш структурованою і організаційно оформленою: діє як соціально-економічна система і має диверсифіковану діяльність, що є характерною ознакою поширених в розвинених країнах багатофункціональних кооперативів [1]. Кооперативними законами України [2,3] та статутами кооперативних організацій [4] передбачено багатогалузєвість діяльності кооперативів, що надає їх діяльності універсальний характер та створює передумови більш ефективного вирішення соціально-економічних завдань системи.

Головна мета туристичної діяльності в споживчій кооперації спрямована на задоволення ринкового попиту на туристичний продукт при одержанні максимального прибутку та досягненні високої рентабельності діяльності. В сучасних умовах господарювання однією з важливих ознак ефективної туристичної діяльності в кооперативному секторі економіки є встановлення оптимальних співвідношень між прибутком та витратами загального обсягу виручки від реалізації туристичного продукту.

Розвиток і активізація діяльності кооперативів у сфері туризму стають можливим тільки при створенні належних політико-правових, соціально-економічних, культурно-психологічних передумов для кооперативного руху, основними з яких слід вважати:

- орієнтація провідних у суспільстві політичних сил на розвиток ринкової економіки, демократизацію суспільства та забезпечення ефективного соціального захисту населення, на розбудову соціально-правової держави;

- державна підтримка політики сприяння розвитку кооперативного сектора економіки;

- суспільне визнання за кооперативами важливої ролі у розвитку ринкової економіки, формуванні соціальної структури сучасного суспільства;

- сприятливе правове поле для кооперативної діяльності, існування загальних (для всіх напрямів кооперації і інших форм господарської діяльності) та спеціальних (кооперативних) законів та інших нормативних

документів, що забезпечують кооперативам офіційний статус та правовий захист;

- потреба суспільства в соціально-економічному захисті певних груп товаровиробників та споживачів;

- існування ринкового середовища; функціонування ринку товарів, капіталів, трудових ресурсів; спроможність кооперативів забезпечити свою діяльність фінансовими та трудовими ресурсами;

- наявність у виробників та споживачів товарів та послуг економічного інтересу в кооперуванні;

- достатня обізнаність населення щодо кооперативної ідеї, розуміння сутності, принципів діяльності та специфіки кооперативних організацій;

- психологічна схильність населення до участі в кооперативних формуваннях; визнання ним здатності кооперативу сприяти задоволенню існуючих економічних, соціальних та культурних потреб, здійснювати соціально-економічний захист своїх членів; готовність пайовиків нести солідарну відповідальність за результати спільної діяльності в кооперативі.

Джерелом удосконалення та розвитку туристичної діяльності в споживчій кооперації повинен стати напрямок, який забезпечить досягнення максимізації прибутку за рахунок ефективного управління доходами і складовими сукупних витрат за видами туристичного обслуговування. Всебічне задоволення потреб населення у туристичних послугах за високого рівня обслуговування та мінімальних витратах, збільшення вкладень у соціальний розвиток та забезпечення на цій основі зростання добробуту кооперативних підприємств і організацій слід розглядати як провідний напрям перебудови управлінської діяльності та подальшого розвитку туристичної діяльності кооперативної системи в ринкових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ICA Activities [Electronic resource] – URL: <http://www.ica.coop/activities/index.html>. (Дата звернення: 08.10.2025).

2. Про споживчу кооперацію: Закон України [Електронний ресурс]: Закон України № 2265–XII-ВР від 10.04.1992 р. – URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/2265-12>. (Дата звернення: 08.10.2025).

3. Про кооперацію: Закон України [Електронний ресурс]: Закон України від 10 лип. 2003 р. № 1087-IV. / Верховна рада України. – URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/1087-4>. (Дата звернення: 08.10.2025).

4. *Інтернет*-сервер офіційного сайта Центральної спілки споживчих товариств України (Укоопспілки): [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.coop.com.ua>. (Дата звернення: 08.10.2025).

УДК 657:044(043.2)

Громік Д.А.¹, Попович О.В.²

¹ студ. гр. Б-071-22-1-ОА ДНП «ДУ «Київський авіаційний інститут»

² доц. ДНП «ДУ «Київський авіаційний інститут»

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ У СФЕРІ ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ

Електронний документообіг у сфері податкового обліку є сучасним. Електронний документообіг у сфері податкового обліку є сучасним інструментом оптимізації взаємодії між платниками податків та контролюючими органами. Впровадження цифрових технологій у податкову сферу сприяє підвищенню ефективності адміністрування податків, зменшенню адміністративного навантаження на бізнес та забезпеченню прозорості податкових операцій.

В Україні розвиток електронного документообігу у податковій сфері регламентується Податковим кодексом України, Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг», Законом України «Про електронні довірчі послуги» [1-3], а також численними наказами та положеннями Державної податкової служби України. Ці нормативно-правові акти визначають порядок створення, передачі, зберігання та використання електронних документів у податковому обліку.

Система електронного документообігу у податковій сфері охоплює декілька ключових напрямків. По-перше, це електронна звітність, яка дозволяє платникам податків подавати декларації та інші звітні документи в електронному форматі через Електронний кабінет платника податків. По-друге, електронні податкові накладні та розрахунки коригування, які забезпечують прозорість операцій з ПДВ та автоматизують процес адміністрування цього податку [4].

Важливим елементом електронного документообігу є Реєстр операцій платника податку на додану вартість, який функціонує в режимі реального часу та забезпечує оперативний контроль за операціями з ПДВ. Крім того, система електронних рахунків дозволяє здійснювати безготівкові розрахунки з автоматичною фіксацією операцій у податковому обліку [5].

Впровадження електронного документообігу у податковій сфері забезпечує низку переваг. Серед них - скорочення часу на підготовку та подання звітності, зменшення ймовірності помилок завдяки автоматизації процесів, підвищення оперативності обміну інформацією між платниками податків та контролюючими органами, зниження витрат на паперовий документообіг та архівування документів. Окрім цього, електронний формат забезпечує можливість оперативного аналізу податкових даних та підвищує рівень контролю за дотриманням податкового законодавства.

В табл. 1 представлено основні компоненти системи електронного документообігу у сфері податкового обліку в Україні.

Таблиця 1- Компоненти системи електронного документообігу у податковій сфері

№ з/п	Компонент системи	Призначення	Основні функції
1	Електронний кабінет платника податків	Онлайн-платформа для взаємодії з податковими органами	- Подання податкової звітності - Отримання довідок та інформаційних листів - Моніторинг стану розрахунків з бюджетом
2	Система електронного адміністрування ПДВ	Контроль операцій з податку на додану вартість	- Реєстрація податкових накладних - Ведення реєстру отриманих та виданих накладних - Контроль залишків на рахунках ПДВ
3	Електронні податкові накладні	Первинні документи для обліку ПДВ	- Фіксація факту здійснення операції - Підтвердження права на податковий кредит - Автоматична передача даних до контролюючих органів
4	Система електронних рахунків	Платформа для здійснення розрахунків	- Проведення безготівкових платежів - Автоматична фіксація операцій - Інтеграція з податковим обліком

Джерело: розробка автора

Однак розвиток електронного документообігу у податковій сфері супроводжується певними викликами. До них належать необхідність забезпечення високого рівня кібербезпеки, потреба у постійному оновленні технічної інфраструктури, необхідність навчання персоналу роботі з новими

системами, а також забезпечення доступності електронних сервісів для всіх категорій платників податків, включно з малим бізнесом.

Перспективами розвитку електронного документообігу у сфері податкового обліку є подальша інтеграція різних інформаційних систем, впровадження технологій штучного інтелекту для автоматизації обробки даних та виявлення ризиків, розширення переліку послуг, доступних в електронному форматі, а також гармонізація вітчизняних стандартів електронного документообігу з міжнародними практиками.

Таким чином, електронний документообіг у сфері податкового обліку є важливим напрямком цифровізації економіки України. Його розвиток сприяє підвищенню ефективності податкового адміністрування, покращенню бізнес-клімату та забезпеченню прозорості податкових відносин. Подальше вдосконалення системи електронного документообігу потребує узгоджених зусиль держави, бізнесу та IT-сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI, зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 08.10.2025)
2. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV, зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 08.10.2025)
3. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII, зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 08.10.2025)
4. Про затвердження Порядку обміну електронними документами з контролюючими органами: Наказ Міністерства фінансів України від 06.06.2017 р. № 557, зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0959-17> (дата звернення: 08.10.2025)
5. Про затвердження Порядку ведення Єдиного реєстру податкових накладних: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2010 р. № 1246, зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1246-2010-p> (дата звернення: 08.10.2025)

УДК: 338.24:316.77(477)

Громова О.В.¹

¹ доц. Українського державного університету залізничного транспорту

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Сталий розвиток регіонів України в умовах глобалізації та децентралізаційних реформ стає одним із ключових напрямів сучасного державного управління. Підвищення ефективності цього процесу неможливе без формування якісної системи комунікацій, що забезпечує прозорість, підзвітність і взаємодію між усіма учасниками регіональної політики. Саме тому комунікаційний менеджмент розглядається як невід'ємна складова сталого розвитку, оскільки його інструменти дозволяють координувати діяльність органів влади, бізнесу та громадськості, створюючи синергетичний ефект [1].

У сучасному світі інформаційна взаємодія стає ресурсом, рівноцінним економічним або природним. Регіони, які ефективно управляють комунікаційними потоками, демонструють вищі показники залучення інвестицій, інноваційної активності та соціальної згуртованості. Комунікативна дія є основою демократичного суспільства, адже через комунікацію формується суспільний консенсус і довіра між суб'єктами [2]. У контексті регіонального розвитку це означає, що саме через діалог, обмін інформацією та взаєморозуміння створюється стабільне середовище для реалізації стратегій сталого розвитку.

Особливе значення у цьому процесі має розвиток інституційних механізмів комунікації, зокрема підрозділів з питань публічних зв'язків у місцевих органах влади, медіацентрів, громадських рад і цифрових платформ взаємодії. Вони стають посередниками між владою, бізнесом і громадянами, забезпечуючи двосторонній обмін інформацією та підвищуючи рівень участі населення у прийнятті рішень. Ефективна комунікаційна політика на регіональному рівні сприяє також формуванню позитивного іміджу території, підвищує її інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність у міжрегіональному середовищі.

В умовах післявоєнного відновлення України роль комунікаційного менеджменту набуває ще більшої актуальності. Саме ефективна система комунікацій між державними органами, місцевою владою, громадським сектором і бізнесом визначатиме успіх відбудови регіонів.

Через стратегічні комунікації можливо забезпечити консолідацію суспільства, підвищити довіру до влади та створити сприятливі умови для інвестицій і соціальної стабільності.

Успішна реалізація комунікаційних стратегій має ґрунтуватися на принципах відкритості, достовірності та зворотного зв'язку. Саме завдяки системній та цілеспрямованій комунікаційній політиці регіони можуть перетворитися на простір ефективної взаємодії, де кожен учасник – держава, громада чи бізнес – відчуває власну залученість у спільну справу розвитку країни.

Практика свідчить, що успішні регіони формують власні комунікаційні стратегії, спрямовані на підтримку бренду території, розвиток відкритого врядування та залучення громади до процесів прийняття рішень. Комунікаційний менеджмент у цьому контексті виконує функції посередника між владою і громадянами, координатора міжрегіональної взаємодії та каталізатора інновацій.

Завдяки активному використанню сучасних ІКТ створюються інтерактивні платформи для обговорення програм розвитку, електронні консультації, цифрові карти регіональних ресурсів і системи моніторингу виконання стратегічних планів [3].

Особливої уваги заслуговує питання комунікаційної культури публічних інституцій. Ефективність сталого розвитку значною мірою залежить від здатності органів влади вести відкритий діалог із громадою, забезпечувати двосторонній обмін інформацією та реагувати на потреби суспільства. Сучасні державні структури мають переходити від формального інформування до реальної участі громадян у процесі ухвалення рішень. Така взаємодія сприяє підвищенню рівня довіри до влади, зміцнює соціальну стабільність і підвищує ефективність реалізації державних програм [1; 4].

Важливим аспектом розвитку комунікаційної культури є підготовка фахівців, здатних діяти в умовах відкритого інформаційного середовища. Необхідно формувати новий тип управлінця – комунікативного лідера, який уміє слухати, переконувати, працювати із зворотним зв'язком і будувати партнерські відносини з різними групами громадськості. Підвищення кваліфікації державних службовців у сфері комунікацій має стати пріоритетом для органів влади всіх рівнів. Адже лише комунікаційно компетентна влада здатна ефективно реагувати на виклики глобалізованого світу та забезпечувати довгостроковий розвиток територій.

З позиції стратегічного управління, комунікаційний менеджмент допомагає узгодити коротко- та довгострокові інтереси різних стейкхолдерів. Наприклад, бізнес-структури зацікавлені у стабільному соціальному середовищі та сприятливому інвестиційному кліматі, тоді як громади – у забезпеченні якості життя, екологічній безпеці та соціальній відповідальності. Саме комунікаційний підхід дозволяє створювати механізми ефективного діалогу між цими сторонами, зменшуючи рівень конфліктності та сприяючи спільному прийняттю рішень у сфері регіонального розвитку. [3].

Роль менеджера комунікацій полягає у створенні «мостів» між цими інтересами, що є основою сталого розвитку. Він виступає не лише посередником у передаванні інформації, але й архітектором взаєморозуміння, який формує позитивний імідж влади, координує взаємодію між секторами та сприяє формуванню довіри. Успішна реалізація таких функцій можлива лише за умови інтеграції комунікаційного менеджменту у стратегічне планування регіонального розвитку.

Застосування принципів комунікаційного менеджменту в регіональному управлінні дозволяє реалізувати моделі спільного управління («governance together»), які базуються на участі всіх зацікавлених сторін. Успіх таких моделей залежить від регулярності комунікацій, доступності інформації та рівня залучення громадян до процесів планування. Зокрема, у європейських країнах до стратегічних документів регіонального розвитку обов'язково включається комунікаційна стратегія, спрямована на формування громадської підтримки та забезпечення прозорості політики. Для України запровадження подібних підходів є логічним кроком у контексті євроінтеграції та децентралізації.

Підсумовуючи, варто зазначити, що комунікаційний менеджмент є не лише інструментом інформування, а й механізмом формування спільних цінностей, довіри та партнерства між владою і громадськістю. Його ефективне використання дозволяє не лише підвищити якість управлінських рішень, а й забезпечити соціальну стабільність і згуртованість у регіонах. Від того, наскільки розвиненою буде культура комунікації в органах місцевого самоврядування, залежить успішність реалізації стратегій сталого розвитку, конкурентоспроможність територій та добробут населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М., Фурсін А., Венгер О. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. *Humanities Studies*. № 9(86), 2021.
2. Грабовенко Н., Зикун Н. Особливості стратегічних комунікацій в епоху цифровізації та розвиток нових медіаінструментів у публічному управлінні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2023. № 1-2.
3. Козловцева В. Публічні комунікації як інструмент ефективного менеджменту в системі публічного управління. Матеріали конференцій МЦНД, Хмельницький, 2025.
4. Нагасв В. М. Комунікативний менеджмент: навчально-методичний посібник. Харків: КП «Міська друкарня», 2022

УДК 330.341.1:330.35

Губарь О.В.¹

¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК КЛЮЧОВА УМОВА ДЛЯ ПОЄДНАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ І СТАЛОСТІ

У контексті постійних зовнішніх шоків (геополітична нестабільність, енергетичні кризи, кліматичні виклики) та швидкої технологічної трансформації стало економічне зростання неможливе без інтенсифікації людського капіталу. Людський капітал – не лише накопичені знання й навички, а й здатність адаптуватися, інноваційна культура, соціальна згуртованість і здатність до колективного прийняття рішень на засадах сталості.

Сучасна парадигма сталого розвитку ґрунтується на розумінні, що довгострокове економічне зростання не може бути досягнуте без формування якісного людського капіталу. На відміну від класичної моделі, де основними факторами виступали праця й капітал, сьогодні провідну роль відіграють знання, компетентності, інноваційна культура та соціальна довіра. Людський капітал стає не просто елементом виробництва, а рушійною силою трансформацій, що забезпечують адаптивність економіки до технологічних і екологічних викликів.

За теорією ендогенного зростання (Romer, Lucas [1]), інвестиції в людський капітал створюють ефект позитивних зовнішніх результатів – підвищують продуктивність не лише окремої особи, а й суспільства в цілому. Саме цей механізм пояснює, чому країни з високим рівнем освіченості, цифрових навичок та інноваційної активності демонструють більш стійке економічне зростання за нижчої ресурсомісткості.

Світова статистика це підтверджує. Згідно з даними Міжнародної організації праці (ILO), у 2023 році кількість робочих місць у секторі відновлюваної енергетики сягнула 16,2 млн, що на 18 % більше, ніж роком раніше. Близько 46 % цих робочих місць припадає на Китай, який активно інвестує у формування «зелених компетенцій» [2]. За даними Всесвітнього економічного форуму, кандидати, які володіють «зеленими навичками», мають на 29 % більшу ймовірність працевлаштування, ніж ті, хто їх не має [3]. Це свідчить, що економічна успішність у XXI столітті безпосередньо залежить від здатності робочої сили адаптуватися до моделей сталості.

Для України питання розвитку людського капіталу набуває стратегічного значення в контексті післявоєнного відновлення. За оцінками Програми ООН та українських аналітичних центрів, «зелена реконструкція» може створити понад 4,2 млн нових робочих місць, з яких 1,2 млн – у секторах відновлюваної енергетики, енергоефективності, сталого транспорту

та екологічного будівництва [4]. Це відкриває безпрецедентні можливості для синергії між економічним зростанням і сталим розвитком, але потребує якісного людського капіталу.

Однак виклики залишаються. Рівень зайнятості в Україні у 2023 році становив лише 49,3 %, що нижче за середній показник розвинених країн (~58%). Водночас, держава інвестує близько 5% ВВП у сферу освіти, що є вищим за середній рівень. Це свідчить про потенціал, який може бути реалізований за умови підвищення ефективності системи освіти, цифровізації навчання та розбудови культури lifelong learning.

Інвестиції в людський капітал мають прямий зв'язок із продуктивністю та інноваційністю бізнесу. Підприємства, що системно розвивають компетенції працівників, демонструють на 15-20 % вищі темпи зростання продуктивності. В Україні цей ефект особливо проявляється у сфері ІТ, фінансів і відновлюваної енергетики, де людський капітал стає ключовим нематеріальним активом.

Отже, розвиток людського капіталу – це не лише соціальна політика, а стратегічна інвестиція в довгострокову конкурентоспроможність. Його формування потребує інтеграції освітньої, інноваційної та економічної політики, орієнтованої на підвищення адаптивності, цифрових і «зелених» навичок. Тільки через цю синергію можливе поєднання економічного зростання із соціальною справедливістю й екологічною збалансованістю – основними складовими сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Chirwa, Themba G.; Odhiambo, Nicholas M. (2018) : Exogenous and Endogenous Growth Models: a Critical Review, Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe, ISSN 2082-6737, De Gruyter, Warsaw, Vol. 21, Iss. 4, pp. 63-84, <https://doi.org/10.2478/cer-2018-0027>
2. Jobs in renewable energy record highest annual growth rate, reaching 16.2 million [Електронний ресурс]. – International Labour Organization, 2024. – Режим доступу: <https://www.ilo.org/resource/news/jobs-renewable-energy-record-highest-annual-growth-rate-reaching-162> (дата звернення: 08.10.2025).
3. Green job vacancies are on the rise – but workers with green skills are in short supply [Електронний ресурс]. – World Economic Forum, 2024. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/stories/2024/02/green-jobs-green-skills-growth/> (дата звернення: 09.10.2025).
4. «Зелена» післявоєнна відбудова України може створити понад 4,2 мільйона робочих місць. [Електронний ресурс]. <https://surl.li/dqxqen> (дата звернення 09.10.2025).

УДК 339.98:330.3

Гудзь П.В.¹, Гудзь М.В.²¹ проф. НУ «Запорізька політехніка»² проф. НУ «Запорізька політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО НАЦІОНАЛІЗМУ ЯК ПРОВІДНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Економічна система, побудована на засадах економічного націоналізму, апріорі властива кожній країні, яка відстоює свою незалежність та самобутність. Під економічним націоналізмом розуміється підхід в економічній політиці, за яким у якості пріоритету ставляться національні інтереси: захист внутрішнього виробника, збереження суверенітету над ресурсами, контроль над капіталом, стимулювання національної промисловості, забезпечення добробуту нації. Ідеологічна боротьба і політичне фіглярство спричинило до того, що сформувався певне упереджене ставлення до націоналізму в цілому та економічного націоналізму, зокрема. Варто зазначити, що це стало наслідком екстраполяції негативного кліше нацизму на природу націоналізму, що не має нічого спільного з реальністю.

Зазначена проблематика є предметом досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених В. Васенка [1], І. Зварича [2], Р. Яковенко, А. Головатого [3] та інших авторів. Актуальність досліджень зростає суспільно попиту на повоєнну відбудову України, а саме: якої має бути економічна система, структурні складові моделі, цілевизначення, механізми захисту національних інтересів тощо.

В контексті історичного аналізу витоків моделі економічного націоналізму варто згадати постать Александра Гамільтона, мислителя, державного діяча, якого часто називають одним із батьків-засновників Сполучених Штатів Америки. До речі, портрет А.Гамільтона на паперових банкнотах (10 доларів) є єдиним виключенням з практики, за якою на них розташовані лише портрети Президентів США. Розгляд стратегії Гамільтона в економічній політиці як складової державної могутності, геостратегічного бачення визначався розумінням економіки не просто як засобу для заробітку, а як головного важеля для зміцнення держави, незалежності, здатності як молодій країні захищати себе, брати участь на міжнародній арені на рівних. В основі концепції економічної системи А.Гамільтон розроблено й реалізовано наступні ідеї та практики:

- активна і провідної ролі держави у створенні стимулів (через субсидії, патенти, винагороди за винахід, підтримку інфраструктури та

внутрішніх покращень для з'єднання штатів) та, за потреби, вводити захисні мита на імпортовані товари, щоб захистити молоді чи слабкі галузі;

- фінансова інфраструктура та кредит – шляхом створення Національного банку, стабільної фінансової системи, за якої публічний борг використовується як «штучний капітал», який може бути мобілізований для промислового розвитку;

- підтримка промислового виробництва як базової складової економічної незалежності, оскільки розвиток промисловості у США наприкінці XVIII ст. вважався способом зменшення залежності від імпорту, особливо в стратегічних чи необхідних для оборони товарах;

- баланс між промисловістю та сільським господарством: сільське господарство не ставилось в абсолютну протилежність промисловості; в моделі аграрний сектор міг забезпечувати сировину, ринок збуту та життєво важливі потреби суспільства, а промисловість мала стимулюватися, оскільки надавала системі економічну міцність, продуктивність і гнучкість;

- інфраструктурні проекти розвитку економіки - дороги, транспорт, комунікації з метою зменшення витрат виробництва і транспорту і створення можливостей виробникам виходу на внутрішні та зовнішні ринки;

- зовнішня торгівля і захисні мита визнавалися засобом підтримки вітчизняних виробників, однак із застереженням не повного обмеження торгівлі, як такої, що є важливою у якості джерела доходів та обміну [4].

Зауважимо, що економічна політика нинішньої Адміністрації США вкрай рельєфно, на наш погляд, перекликається з основними тезами побудови економічної системи в США на початку її утворення, зокрема в частині фінансових, зовнішньо-торгівельних, протекціоністських політик.

В Європі творцем економічного націоналізму, яка по суті, в сьогоденні термінах є моделлю національної екосистеми, де ключовими елементами виступає економічна роль держави у контролі за фінансами та інвестиціями, розвитку внутрішнього ринку на основі державної політики протекціонізму щодо промисловості, сільського господарства, торгівлі, був німецький вчений Фредерік Ліст. «Протекціонізм – зазначав Ф. Ліст, – не збільшує безпосередньо кількість матеріальних благ, а значить і капіталу, але розвиває і зміцнює продуктивні сили, які створюють цей капітал»[5, с. 32]. Саме Ліст визнав пріоритет розвитку національної економіки над політикою та політичною владою партій, які, як і добробут громадян, залежать від потенціалу розвитку економічної системи. Ф. Ліст не відкидає зовсім ідею вільної торгівлі, виступає не за повну автаркію, але вважає, що вона повинна бути умовною: країни повинні мати достатньо сильний внутрішній виробничий потенціал, щоб не стати жертвами нерівних умов у міжнародній торгівлі. Приватна власність визнається як необхідність, яка надається представникам нації як засіб збільшення особистого і суспільного добробуту.

Р. В. Яковенко, А. О. Головатий в цілому наукову спадщину Ф. Ліста оцінюють розробку не просто як «національну», а як «геополітичну економію», що сформувала теоретичне підґрунтя державної політики захисту «надзвичайних інтересів» Німеччини та інших континентальних держав з метою подолання «острівного панування Англії» і вирішення спільних для континентальних країн проблем [3].

Слід зауважити, що найбільш динамічно розвинуті країни за останні 50 років – Південна Корея, Тайвань, Сінгапур, Малайзія, Таїланд, В'єтнам, яких прийнято називати «Азійськими тиграми» у різних спосіб, з властивою національною ідентичністю, реалізовували саме «лістовську модель» розвитку та добробуту країни і громадян.

В період відбудови українська держава повинна втручатися в економіку для встановлення політики захисту раціонально виважених національних інтересів на законодавчих і прозорих засадах у митній сфері, розвитку інфраструктури, логістичних хабів (залізниць, портів, доріг, енергетики, цифровізації) тощо, підтримки національного товаровиробника, пріоритетного розвитку науки, освіти, технологій. Держава має забезпечити ті передумови відновлювальної економічної стратегії, які дають змогу національним виробникам відновити виробничо-технологічний потенціал, а не впадати в чергову сировинно-мінеральну-видобувну залежність від крупних зарубіжних корпорацій та монополій.

Висновок. А. Гамільтон та Ф. Ліст сформували і впроваджували концепти і практики щодо економічного розвитку, які були схожими. Гамільтон сформував перші засади економічної політики США, а німецький економіст Ліст розвинув ідеї національної економічної системи, які є актуальні для повоєнної відбудови економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Васенко В. К. Економічний націоналізм в політекономії Ф. Ліста та його актуальність для сучасної України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. 4 (52). 7–21. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-7-21>
2. Зварич І. Т. Економічний націоналізм як явище, політика і складова національної ідеї. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія "Економічні науки". 2016. 1 (95). 7-14.
3. Яковенко Р., Головатий А. Значення наукової спадщини Фрідріха Ліста для сьогодення України. URL: <https://surmasite.wordpress.com/2017/02/16/значення-наукової-спадщини-фрідріха/>.
4. Alexander Hamilton's Final Version of the Report on the Subject of Manufactures. Founders Online. URL: <https://founders.archives.gov/documents/Hamilton/01-10-02-0001-0007>
5. Ліст Фрідріх. Національна система політичної економії. К.: Наш формат, 2021. 368 с.

УДК 004

Гужва В.М.¹¹ проф. Київського національного економічного університету
ім. Вадима Гетьмана

EDUCATIONAL DATA MINING ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В АКАДЕМІЧНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасний етап розвитку суспільства відзначається інтенсивним впровадженням цифрових технологій у всі сфери життя, що перетворює дані на ключовий стратегічний ресурс для економіки, науки та освіти. У цих умовах здатність акумулювати, аналізувати та застосовувати інформацію для обґрунтованого прийняття рішень стає вирішальним чинником конкурентоспроможності. Освітня система, будучи важливою складовою суспільства, не лише адаптується до цієї тенденції, але й сама її активізує. Широке використання академічними установами систем управління навчанням (LMS), зокрема Moodle, Canvas, Blackboard, спричинило накопичення значної кількості даних про навчальну діяльність. Кожна активність студента – від перегляду матеріалу до участі в обговореннях – фіксується, формуючи базу для подальшого аналізу.

Проте саме наявності даних недостатньо для отримання якісних результатів. Традиційно управлінські рішення в освіті (щодо індивідуального навчання, ефективності курсів, розподілу ресурсів) часто ґрунтувалися на суб'єктивних оцінках та обмеженому досвіді. Такий підхід є малоефективним у масштабах сучасної освіти й не сприяє розкриттю потенціалу кожного студента. Вирішенню цього завдання сприяє застосування технології Educational Data Mining (EDM).

Основна частина. Технологія Educational Data Mining є інструментом для досягнення педагогічних та адміністративних цілей, що визначають їхню цінність, а саме: 1) прогнозування академічних результатів студентів; 2) адаптація навчальних траєкторій; 3) вдосконалення навчальних матеріалів; 4) підвищення ефективності управління навчальним процесом.

Як самостійна дисципліна EDM сформувалася на початку 2000-х років, хоча її основи були закладені ще в 1990-х із застосуванням Data Mining в освіті. До ключових етапів розвитку EDM належать [1-2]: 1) 1995-2005рр.: Становлення. Перші дослідження були присвячені аналізу лог-файлів навчальних середовищ та моделюванню знань. Для цього періоду характерні поодинокі, несистематизовані ініціативи; 2) 2005рр.: Зародження галузі. Проведення першої міжнародної конференції з Educational Data Mining стало визначною подією, яка об'єднала фахівців різних профілів та офіційно закріпила статус EDM як наукового напрямку. Ця конференція продовжує

проводитись щорічно; 3) 2008р.: Консолідація спільноти. Заснування Міжнародного товариства з Educational Data Mining та запуск Міжнародного журналу Educational Data Mining (IJEDM) створили централізовану платформу для публікацій, обміну досвідом та розвитку спільноти; 4) 2010-2020-т рр.і: Розширення та поглиблення: а) тісна взаємодія з Learning Analytics (LA) - дві галузі розвиваються паралельно, посилюючи одна одну; б) інтеграція в комерційні продукти - провідні постачальники LMS почали вбудовувати аналітичні та прогностичні модулі у свої платформи; в) зростання доступності - поява платформ із графічним інтерфейсом спростила використання EDM для дослідників без технічного бекграунду; акцент на етиці - збільшення обсягів даних загострило дискусію щодо етичних норм, прозорості алгоритмів та захисту приватності.

Методи EDM класифікують відповідно до типів завдань та аналітичних підходів. Кожен метод має свою специфіку застосування в освітньому контексті [3-4]: 1) Кластеризація (Clustering) – автоматичне групування об'єктів даних так, щоб елементи в межах одного кластера були схожими, а між різними кластерами – відмінними. Застосування в EDM: а) ідентифікація типів студентів за стилями навчання або рівнем підготовки; б) категоризація навчального контенту за складністю або тематикою; 2) Класифікація та прогностичне моделювання (Classification & Predictive Modelling) – метод навчання з учителем, де модель будується на історичних даних із відомим результатом і використовується для прогнозування результатів для нових даних. Застосування в EDM: а) раннє виявлення студентів, які мають ризик не успішного навчання, з категоризацією за рівнем ризику; 3) Асоціативне правило (Association Rule Mining) – метод для виявлення прихованих зв'язків між подіями або об'єктами, що формулюється у вигляді правил «Якщо X, то Y». Застосування в EDM: а) аналіз взаємозв'язків між використанням певних ресурсів і академічною успішністю; 4) Аналіз соціальних мереж (Social Network Analysis - SNA) – метод дослідження структури взаємин між учасниками соціальної мережі (наприклад, форуму). Застосування в EDM: а) визначення лідерів думок та ізольованих студентів; б) оцінка якості співпраці; в) аналіз поширення інформації; г) прогнозування успішності на основі соціальних зв'язків; 5) Видобування послідовностей (Sequential Pattern Mining) – метод виявлення типових послідовностей дій у часі. Застосування в EDM: а) аналіз ефективних навчальних шляхів; б) визначення послідовностей дій, що ведуть до помилок; в) моделювання поведінки студента протягом курсу.

Для реалізації EDM використовуються спеціалізовані програмні інструменти, які можна поділити за складністю та цільовою аудиторією [5]: 1) Вбудовані інструменти LMS (для викладачів та адміністраторів): інтегровані в системи управління навчанням (наприклад, аналітика в Moodle,

Canvas Analytics); 2) Спеціалізовані академічні інструменти (для дослідників): розроблені для наукових цілей (наприклад, Kepler (SNAPP) для аналізу соціальних мереж, LOCO-Analyst для аналізу контексту діяльності); 3) Платформи для предиктивної аналітики та інтервенцій (для викладачів та адміністраторів): орієнтовані на практичні дії (наприклад, OnTask для автоматизації персоналізованого зворотного зв'язку); 4) Універсальні інструменти Data Science (для аналітиків та дослідників): потужні платформи з візуальним інтерфейсом (RapidMiner, KNIME) або програмні пакети (WEKA, Orange) для складного аналізу та експериментів; 5) Інтегровані BI-платформи (для аналітиків, адміністраторів та керівництва) - ця категорія включає потужні корпоративні інструменти (Microsoft Power BI, Tableau, Qlik Sense), призначені для консолідації даних з різних джерел, побудови комплексних дашбордів та проведення глибокого аналізу для прийняття стратегічних рішень у академічних установах.

Технологія Educational Data Mining дає змогу перетворити дані, згенеровані в цифровому середовищі, на практичні інсайти та управлінські рішення. EDM підвищує ефективність освітнього процесу (шляхом оптимізації контенту), сприяє його справедливості (через підтримку студентів з ризиком) та індивідуалізації (шляхом адаптації навчання), що є суттю його цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Beck J.E., Woolf B.P. (2000). High-Level Student Modeling with Machine Learning. In: Gauthier, G., Frasson, C., VanLehn, K. (eds) Intelligent Tutoring Systems. ITS 2000. Lecture Notes in Computer Science, vol 1839. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/3-540-45108-0_62
2. Tang T., McCalla G. (2004). Evaluating a Smart Recommender for an Evolving E-learning System: A Simulation-Based Study. In: Tawfik, A.Y., Goodwin, S.D. (eds) Advances in Artificial Intelligence. Canadian AI 2004. Lecture Notes in Computer Science(), vol 3060. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-24840-8_34
3. Khine M.S. (2024). Educational Data Mining and Learning Analytics. In: Khine, M.S. (eds) Artificial Intelligence in Education. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-9350-1_1
4. Xiao W., Ji P., & Hu J. (2022). A survey on educational data mining methods used for predicting students' performance. Engineering Reports, v.4(5), e12482. <https://doi.org/10.1002/eng2.12482>
5. Papadogiannis I., Wallace M., & Karountzou G. (2024). Educational Data Mining: A Foundational Overview. Encyclopedia, v.4(4), 1644-1664. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040108>

УДК 330.341.1:004:334.012.64

Гужва О.С.¹

¹ студ. гр. ФФО 2-9 Державного торговельно-економічного університету

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В СУЧАСНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження теми «Цифрові інновації в сучасному розвитку підприємництва в Україні» зумовлена тим, що цифровізація стає ключовим фактором конкурентоспроможності бізнесу, підвищення його гнучкості та здатності швидко реагувати на виклики глобалізованого ринку. Для України, яка прагне подолати економічні втрати та забезпечити сталий розвиток, дослідження цифрових інновацій у підприємстві набуває особливого значення, оскільки воно безпосередньо пов'язане з формуванням сучасної бізнес-екосистеми, підтримкою малого й середнього бізнесу та створенням передумов для інноваційної моделі економічного зростання.

Однією з ключових проблем цифровізації підприємництва є недостатній рівень цифрової готовності значної частини малих і середніх підприємств. Йдеться не лише про технічну базу, а насамперед про охоплення аналітичними системами, CRM-рішеннями, хмарними сервісами та практиками управління даними. Дослідження «Економіки та суспільства» засвідчує, що МСП відчутно просунулися у використанні основних цифрових інструментів, однак інтеграція залишається нерівномірною, що потребує подальшого поглиблення цифрових практик у бізнес-процесах [2].

Другою системною проблемою є фінансові та інвестиційні бар'єри впровадження цифрових технологій. Для більшості МСП висока початкова вартість ІТ-рішень, послуг з консалтингу та навчання персоналу стає критичною перешкодою. Міжнародні емпіричні дослідження також показують, що доступ до фінансування, грантових і державних програм прямо корелює з результатами цифровізації та інноваційною активністю підприємств [4].

Третя проблема пов'язана з кадровою й організаційною неготовністю до цифрових змін, у тому числі з формуванням цифрової культури та системного навчання персоналу. Огляди підтверджують, що лише частина компаній має команди, спроможні ефективно працювати з технологіями штучного інтелекту, аналітичними платформами та хмарними рішеннями [3]. До цього додаються інституційні бар'єри та питання захисту даних і кібербезпеки, які вимагають узгодженої регуляторної підтримки і розвитку відповідної інфраструктури для МСП [1].

Наукові результати збігаються в оцінці ролі цифрових інновацій у розвитку підприємств. Цифрова економіка є невід'ємною складовою сучасного бізнесу, активно впливаючи на розвиток МСП. Цифрові технології

виступають каталізатором інновацій у малих та середніх підприємствах, стимулюючи розвиток нових продуктів, послуг та бізнес-моделей; інституціоналізація цифрової економіки забезпечує створення необхідної інфраструктури та регулятивного середовища. [1]. У висновках фахового видання «Економіка та суспільство» зазначено: «Аналіз рівня цифровізації малого бізнесу в Україні вказав на значні зрушення в усіх напрямках, зокрема щодо розвитку електронної комерції, цифрових платформ і державних електронних сервісів; водночас темпи впровадження інновацій залишаються нерівномірними» [2].

Отже, цифрові інновації виступають пріоритетним вектором розвитку сучасного підприємництва. Їхній потенціал розкривається за умови подолання трьох ідентифікованих проблем: поглиблення цифрової готовності МСП, забезпечення доступу до фінансування цифрових проєктів та формування кадрової спроможності й інституційної підтримки. Поєднання інвестицій у технології, безперервного навчання персоналу та узгодженої державної політики створює підґрунтя для стійкого зростання, інтеграції у глобальні ланцюги вартості та підвищення конкурентоспроможності національного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Губернат Т. Я., Григораш П. Л., Ніколаєнко С. М. Цифрова економіка як каталізатор розвитку малих та середніх підприємств // Академічні візії. 2024. №30. С. 1–7. – URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1021/908>
2. Іжевський П. Г., Самарічева Т. А., Кудельський В. Е. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4138/4068>
3. Kreiterling C. Digital innovation and entrepreneurship: a review of challenges in competitive markets // Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2023. Vol. 12:49. P. 2–4. – URL: <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-023-00320-0>
4. Wang Z., Wang Q., Wang C. Digitalization Effect on Business Performance: Role of Business Innovation // Sustainability. 2023. 15(11). P. 7–9. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/11/9020>

УДК 35.077: 351.71: 004.9

Гуйда О.Г.¹, Музика Ю.Д.²

¹ проф. Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського

² доц. Державного торговельно-економічного університету

НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Ефективне функціонування демократичної держави в умовах інформаційного суспільства вимагає суттєвої модернізації державного апарату. Надання державних послуг з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) ґрунтується на концепції електронного урядування (E-Governance). Ця концепція передбачає глибинне переосмислення ролі та механізмів функціонування влади [1].

Ключовий парадигмальний зсув полягає у переході від моделі «уряду бюрократів», якій притаманні закритість та внутрішньоорієнтовані зв'язки, до моделі «уряду підприємців». Сучасна модель є клієнтсько-орієнтованою та бізнес-орієнтованою, фокусуючись на задоволенні потреб громадян і суб'єктів господарювання. Для оцінки успіху такої трансформації недостатньо лише технічного впровадження; критично важливим є застосування бізнес-метрик якості, що вимірюють задоволеність кінцевого користувача, підтверджуючи успіх цієї концептуальної зміни.

Надійність та ефективність електронних послуг забезпечується трьома взаємопов'язаними структурними елементами:

1. Інтероперабельність: Система "Трембіта". Основою для надання комплексних електронних послуг без необхідності збору громадянами численних паперових довідок є забезпечення безпечної міжвідомчої інформаційної взаємодії. Цю функцію виконує Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів – "Трембіта" [2].

Система "Трембіта" є повністю децентралізованою та відмовостійкою, що є важливою архітектурною перевагою, оскільки вона виключає централізацію даних та зміну їх власника. Вона побудована на основі удосконаленої естонської платформи X-ROAD. Захист даних, що передаються між учасниками (органами влади та суб'єктами господарювання), забезпечується шляхом шифрування, обов'язкового підписання всіх повідомлень електронною печаткою, протоколюванням подій та контролем доступу до вебсервісів. Така децентралізована стійкість системи є критичною, зокрема в умовах підвищених загроз, гарантуючи надійний обмін даними відповідно до Положення та Порядку, затверджених Кабінетом Міністрів України [3].

2. Електронна Ідентифікація та Масштаб Транзакцій. Легітимність цифрових транзакцій і довіра до електронних державних сервісів

забезпечується нормативно-правовою базою. Ключовим актом є Закон України "Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги" (ЗУ № 2155-VIII), який регулює застосування кваліфікованих електронних підписів (КЕП) [4]. Цей закон вимагає від кваліфікованих надавачів електронних довірчих послуг забезпечення захисту персональних даних користувачів, що є фундаментальною умовою для довіри.

Широке прийняття цих інструментів демонструється вражаючим масштабом їх використання: протягом 2023 року українці скористалися електронним підписом та печаткою 20 мільярдів разів [5]. Таке експоненційне зростання (вдвічі більше, ніж у 2022 році) є прямим доказом успіху в подоланні бюрократичної інерції. Юридична рівнозначність цифрових документів, гарантована законом, у поєднанні з технологічною безпекою, забезпеченою системою інтероперабельності, усуває необхідність у фізичному контакті та паперовому документообігу, що також слугує потужним інструментом запобігання корупційній поведінці чиновників.

3. Інфраструктурна гнучкість. Для забезпечення масштабованості та швидкого розгортання цифрових сервісів державні органи активно впроваджують сучасні інфраструктурні рішення. Прийняття законодавства про хмарні сервіси [6] стало стратегічним кроком, що дозволяє державним інформаційним системам отримати необхідну гнучкість, доповнюючи децентралізовану архітектуру обміну даними.

Подальший розвиток цифрового урядування вимагає уваги до забезпечення рівного доступу та впровадження інтелектуальних систем для підтримки масштабованості.

Серйозним викликом, що загрожує універсальності електронних послуг, залишається цифрова нерівність – нерівномірний доступ до ІКТ та цифрових ресурсів. Основними чинниками є географічні відмінності (гірший доступ до швидкісного Інтернету в сільській місцевості), економічний статус (неможливість оплачувати послуги) та відмінності в цифровій грамотності.

Для запобігання соціальному виключенню впроваджується стратегія цифрової безбар'єрності. Вона передбачає забезпечення доступності цифрових продуктів і сервісів для людей з різними фізичними можливостями, а також розробку простих та інтуїтивних інтерфейсів, які не вимагають глибоких технічних знань. Крім того, невід'ємною складовою безбар'єрності є захист конфіденційності та персональних даних користувачів.

Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у надання державних послуг в Україні є прикладом успішної цифрової трансформації, що ґрунтується на принципах клієнтсько-орієнтованого урядування. Системний успіх забезпечений триединою моделлю:

Концептуальна зміна: Перехід до моделі «уряду підприємців», що фокусується на задоволенні потреб громадян.

Технологічний фундамент: Високонадійна, децентралізована інтероперабельність (система «Трембіта»).

Правове забезпечення: Легітимність цифрових транзакцій, що підтверджується Законом про електронну ідентифікацію, що дозволило досягти значного зростання використань е-підписів.

Результатом цієї інтеграції є високий рівень соціальної акцептації (понад 55% громадян) та стабільно висока задоволеність користувачів (84%) [7]. Подальші вектори розвитку включають подолання цифрової нерівності шляхом забезпечення безбар'єрності та впровадження ШІ для автоматизації підтримки та переходу до проактивного надання послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреева О. Становлення концепції електронного урядування в інформаційному суспільстві та публічному управлінні. *Public administration aspects*. 2024. Т. 11, № 4. С. 5–10. DOI:10.15421/152346.

2. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів "Трембіта" // ДП «ДІА». URL: <https://se.diia.gov.ua/trembita> (дата звернення: 09.10.2025).

3. Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів: Постанова Каб. Міністрів України від 08.09.2016 № 606: станом на 3 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-p#Text> (дата звернення: 09.10.2025).

4. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII: станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 09.10.2025).

5. Оцінка стану розвитку сфери електронних довірчих послуг. *Центральний засвідчувальний орган*. URL: <https://czo.gov.ua/development> (дата звернення: 09.10.2025).

6. Про хмарні послуги: Закон України від 17.02.2022 № 2075-IX: станом на 28 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text> (дата звернення: 09.10.2025).

7. Поліковська Ю. Рівень задоволеності державними е-послугами у 2024 році склав 84%, – дослідження КМІС. *ms.detector.media*. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/37349/2025-01-24-riven-zadovolenosti-derzhavnymy-e-poslugamy-u-2024-rotsi-sklav-84-doslidzhennya-kmis/> (дата звернення: 09.10.2025).

УДК 658.5:338.48

Гулак Ю.Ю.¹, Свідло К.В.²

¹ студ. гр. МГРС2024-1 Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

² проф. Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

Сфера гостинності належить до найбільш вразливих галузей, оскільки її стабільне функціонування прямо залежить від соціальних, економічних та безпекових обставин. В умовах війни готельно-ресторанний бізнес України опинився перед надзвичайними викликами, а саме значним скороченням ринку, руйнуванням матеріальних і технічних ресурсів, зниженням рівня попиту, відтоком кваліфікованого персоналу та ускладненням залучення інвестицій. У таких складних умовах роль кризового менеджменту стає визначальною, адже він дозволяє підприємствам адаптуватися до нових реалій та забезпечити їх існування.

Метою даного дослідження є визначення ролі кризового менеджменту в адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов воєнного часу, а також виявлення його ключових інструментів та потенційних перспектив розвитку.

Кризовий менеджмент передбачає керування компанією в умовах складних ситуацій, коли бізнес зіштовхується з раптовими викликами, що ставлять під загрозу його стабільність. Він охоплює низку дій, спрямованих на подолання кризових обставин і збереження конкурентних переваг [1].

Основними функціями кризового менеджменту є:

- виявлення можливих ризиків і загроз;
- створення сценаріїв для оперативного реагування;
- забезпечення стабільної роботи бізнес-процесів;
- підтримання фінансової стійкості;
- ефективне управління персоналом у стресових ситуаціях;

Кризовий менеджмент у сфері гостинності передбачає системну координацію управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільності підприємства в умовах надзвичайних обставин. Основна мета такого підходу полягає не лише в оперативному реагуванні на кризові події, а і у створенні ефективних механізмів адаптації до змін. У контексті воєнного стану це вимагає від підприємства здатності оперативно трансформувати формат діяльності, перелік послуг, підходи до цінової політики, кадрову стратегію та маркетингові процеси. Пріоритетним завданням кризового

управління виступає оцінка ризиків, розробка чіткого плану дій в екстрених ситуаціях, збереження безперервності бізнес-процесів і підтримання стійкості [2].

Широкомасштабна війна на території України суттєво трансформувала умови функціонування підприємств сфери гостинності, спричинивши появу критичних викликів, слід розглядати у кількох основних аспектах:

1. Економічні виклики охоплюють падіння рівня доходів населення, інтенсивні інфляційні процеси, ускладнення логістики та значне зростання витрат на енергоносії, що негативно впливає на прибутковість підприємств та обмежують можливості для стабільного розвитку.

2. Соціальні виклики включають масову міграцію населення, суттєве зменшення туристичних потоків та переформування структури споживчого попиту. Наразі більш актуальними є базові потреби, такі як забезпечення харчування та тимчасове проживання.

3. Кадрові виклики проявляються у вигляді значного відтоку кваліфікованих працівників за кордон або у суміжні галузі, що зумовлює підвищений рівень навантаження на тих, хто залишається.

4. Інфраструктурні виклики включають руйнування майнових об'єктів, періодичні перебої у забезпеченні електро та водопостачанням, а також труднощі у логістичних процесах, які впливають на стабільність бізнесу.

5. Безпекові виклики охоплюють постійну загрозу обстрілів, обмеження у пересуванні та необхідність суворого дотримання правил безпеки в умовах воєнного конфлікту, що значно ускладнює діяльність підприємств гостинності.

Цифровізація стала невід'ємним елементом у сфері кризового управління. У складних умовах саме цифрові технології стали основою для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Використання онлайн-платформ для бронювання, сервісів доставки, мобільних додатків для замовлень та електронних платіжних систем стало вирішальним чинником у підтриманні функціонування підприємств. Застосування CRM –систем сприяло оптимізації управління клієнтськими базами, аналізу поведінки споживачів і забезпеченню можливості розробки персоналізованих пропозицій. Соціальні мережі здійснили свою маркетингову діяльність та демонструють свою соціальну відповідальність через публікацій у підтримку постраждалих від наслідків воєнних дій, що сприяє формуванню довіри серед споживачів та посиленню позицій бренду на ринку.

Слід зазначити, що значна кількість закладів змогла зберегти стабільність на тлі сучасних викликів завдяки впровадженню інноваційних управлінських стратегій. Так, готель Radisson Blu Resort, Bukovel впроваджує систему «розумної кімнати» в номерах підвищеного комфорту. Така система

дозволяє за допомогою програми у телефоні управляти освітленням і шторами, автоматично налаштовувати клімат-контроль, керувати музикою, відтворювати персоналізовані вітальні повідомлення при заселенні або попередити гостей про екстрену ситуацію [3].

Аналіз досвіду функціонування українських підприємств демонструє, що компанії які впроваджували антикризові стратегії або хоча б базові компоненти системи управління ризиками досягли набагато більшої оперативності в адаптації до змінних умов. Попри те, що виникнення кризових ситуацій часто неможливо передбачити, до них можливо підготуватися шляхом розроблення гнучких організаційних структур, впровадження політики диверсифікації джерел надходження доходів та створення ефективної системи резервних ресурсів.

Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу після завершення війни значною мірою визначатимуться тим, наскільки вдало підприємства застосували інструменти кризового менеджменту в умовах воєнного стану. Післявоєнний період стане часом активного відновлення, де ключовими факторами прогресу будуть інвестиції, впровадження інновацій та розвиток людського капіталу. Очікується помітне зростання внутрішнього туризму, оскільки українці переважно обиратимуть відпочинок в межах країни.

Отже, кризовий менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі виступає не лише інструментом реагування на воєнні виклики, а і стратегічним підходом до управління підприємством у середовищі підвищеної невизначеності. Впровадження практик кризового менеджменту сприяє посиленню організаційної гнучкості, забезпеченню фінансової стабільності, формуванню стійкої корпоративної культури та активізації процесів розвитку інноваційних компетенцій. У період військового протистояння кризовий менеджмент стає ключовим інструментом для забезпечення виживання бізнес-процесів, а у післявоєнний період слугує фундаментом для довгострокового та стабільного зростання організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кризовий менеджмент. *Консалтингова компанія ID Consulting*. URL: <https://idconsulting.com.ua/services/crisis-management/> (дата звернення 01.10.2025)
2. Кукліна Т., Цвілий С., Корнієнко О. Стан ресторанного господарства України під час війни. *Вісник ХНТУ*. 2022. Т. 81, №2. С. 197-201.
3. Розумний готель. *Larnitech*. URL: <https://www.larnitech.com/ua/smart-hotel/> (дата звернення 08.10.2025)

УДК 331.101.3:005.95/.96

Дашко І.М.¹

¹проф. Запорізького національного університету

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ У СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ КОМПАНІЄЮ: НОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВПЛИВУ НА ПРАЦІВНИКІВ

У сучасних умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та зростання ролі людського капіталу нематеріальна мотивація стає ключовим чинником підвищення ефективності управління персоналом. Традиційні фінансові стимули вже не забезпечують достатнього рівня залученості працівників, тому компанії дедалі частіше звертаються до нематеріальних методів мотивації, що спрямовані на розвиток особистості, задоволення професійних потреб і формування позитивного емоційного клімату в колективі [1].

Нематеріальні інструменти включають визнання досягнень, гнучкий графік роботи, можливості професійного зростання, менторські програми, корпоративне навчання, а також розвиток внутрішньої культури та командного духу. Впровадження таких підходів сприяє підвищенню рівня лояльності, зниженню плинності кадрів та формуванню стійкої конкурентної переваги підприємства на ринку праці [2].

До актуальних шляхів нематеріальної мотивації персоналу можна віднести наступне:

1. Визнання та подяка за результати роботи.

Регулярне публічне відзначення досягнень працівників (на зборах, у корпоративних чатах, на дошці пошани) формує відчуття значущості та приналежності до компанії [3].

2. Кар'єрне зростання та професійний розвиток.

Надання можливостей для внутрішнього просування, участі у тренінгах, курсах, сертифікаційних програмах чи стажуваннях підвищує рівень задоволеності та лояльності персоналу [2].

3. Гнучкий графік роботи та віддалена зайнятість.

Можливість самостійно планувати робочий час або працювати дистанційно сприяє кращому балансу між роботою та особистим життям, що підвищує мотивацію та ефективність [1].

4. Підтримка work-life balance.

Запровадження корпоративних заходів, програм ментального здоров'я, фітнес-абонементів, днів відпочинку або wellness-проектів допомагає запобігати професійному вигоранню.

5. Залучення до процесу прийняття рішень.

Надання працівникам можливості висловлювати ідеї та брати участь у розробці рішень підвищує рівень відповідальності, залученості та

інноваційності команди.

6. Розвиток корпоративної культури та командного духу.

Організація корпоративних івентів, тимблдингів, волонтерських ініціатив формує почуття єдності та гордості за компанію [3].

7. Персоналізований підхід до співробітників.

Врахування індивідуальних потреб, уподобань та цілей працівників (наприклад, вітання з особистими подіями, участь у менторських програмах) створює позитивний емоційний зв'язок із компанією.

8. Прозора комунікація та зворотний зв'язок.

Відкрите спілкування між керівництвом і персоналом, регулярні зустрічі, оцінювання «one-to-one» сприяють довірі й розвитку корпоративної лояльності [1].

9. Корпоративні соціальні проєкти.

Участь працівників у благодійних ініціативах, екологічних акціях чи програмах підтримки громади посилює моральну мотивацію та імідж компанії.

10. Нефінансові привілеї.

Відзначення найкращих працівників грамотами, почесними званнями, додатковими вихідними або можливістю представляти компанію на конференціях.

11. Корпоративне наставництво (менторинг і коучинг).

Введення системи наставництва допомагає новим працівникам швидше адаптуватися, а досвідченим – відчувати власну значущість і професійний авторитет. Це сприяє збереженню знань і формуванню сильної корпоративної школи [2].

12. Розвиток внутрішнього бренду роботодавця.

Формування позитивного іміджу компанії в очах працівників (через прозорість, довіру, корпоративні цінності, сучасний офісний простір) підвищує рівень залученості та гордості за місце роботи.

13. Програми «Employee Experience» (досвід працівника).

Це комплексний підхід, коли компанія створює комфортне середовище на всіх етапах життєвого циклу працівника – від рекрутингу до кар'єрного розвитку. Застосовується у провідних міжнародних корпораціях.

14. Гейміфікація мотиваційних процесів.

Використання ігрових механізмів (рейтинги, значки, внутрішня валюта, конкурси) підвищує інтерес до виконання завдань, розвиває дух суперництва та стимулює командну взаємодію.

15. Програми «визнання колегами» (peer-to-peer recognition).

Працівники можуть самі відзначати заслуги колег через внутрішні платформи або спеціальні програми. Це створює атмосферу підтримки та довіри.

16. Соціальна активність і волонтерство.

Надання можливості брати участь у соціальних або благодійних проєктах компанії розвиває почуття причетності до спільноти та формує соціально відповідальну поведінку персоналу.

17. Культурна й емоційна мотивація.

Створення емоційно комфортного середовища, де керівники проявляють емпатію, підтримують здорову атмосферу та дотримуються принципів етичного лідерства.

18. Програми визнання “кращих ідей” (innovation challenge).

Заохочення творчих ініціатив працівників через конкурси інновацій або реалізацію найкращих пропозицій стимулює креативність і підвищує внутрішню мотивацію.

19. Внутрішні комунікаційні платформи.

Використання корпоративних соціальних мереж (Slack, Workplace, Yammer) для комунікації, обміну ідеями та взаємної підтримки зміцнює згуртованість колективу.

20. Емоційна винагорода.

Формування відчуття причетності до успіху компанії через залучення працівників до святкувань перемог, публічне визнання внеску кожного, позитивний фідбек від керівництва.

Застосування цих підходів сприяє формуванню ефективної системи нематеріальної мотивації, яка відповідає вимогам сучасного ринку праці та забезпечує підвищення конкурентоспроможності компанії.

Таким чином, система нематеріальної мотивації персоналу є важливим елементом сучасного управління компанією, адже поєднує стратегічні та гуманістичні підходи, спрямовані на досягнення балансу між ефективністю бізнесу та задоволеністю працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акулов М. Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. URL: <http://pidruchniki.ws/15840720/ekonomika/> (дата звернення: 05.10.2025)
2. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, 2023. Випуск 57. URL: 3144-1-10-20240105.pdf (дата звернення: 05.10.2025)
3. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В. Управління персоналом: конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
4. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць*, 2021. № 4(52). С. 121–128. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2021-4-52-22> (дата звернення: 05.10.2025)

УДК 65.012

Деренська Я.М.¹¹ доц. Національного фармацевтичного університету

ПРИЙНЯТТЯ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ

Реалізація проєктів завжди відзначалася збільшенням ризику внаслідок унікальності діяльності. Однак, реалії сьогодення суттєво збільшили необхідність ретельнішого аналізу чинників впливу на досягнення бажаних цілей проєкту, показники його ефективності, результати управління ресурсами тощо. На думку І. І. Кульчицького, відбулося зростання впливу таких ризикових чинників, як зміна законодавчої бази та регуляторних вимог, суттєве обмеження ресурсного забезпечення [1]. Більш потужне коливання проєктних характеристик притаманне інноваційним проєктам, де зміна оточення, людські вчинки, недостатність або викривлення інформації, природно-кліматичні умови обумовлюють використання сценарного підходу до прогнозування результатів проєкту [2]. Прояв ризику відбувається через суб'єктивність прогнозів та непередбачуваність оцінки цілей, ресурсів, результатів [2].

Згідно досліджень О. Пилипак, В. Бакай, Л. Сачинської, вартісний вплив ризиків розраховується через проєктні збитки: додаткові витрати; втрачені можливості; неефективні витрати [2]. Розглядаючи ризик як негативні коливання результатів, проєктний менеджер намагатиметься мінімізувати ризик (наприклад, використати методи ухилення від ризикових подій чи проєктів). З іншого боку, розуміння ризику як можливості досягнення більш високих результатів сприяє зростанню привабливості впровадження більш ризикових проєктів. Отже, прийняття рішень полягатиме у збалансованості рівня зростання ризику та параметрів підвищення доходності проєктів.

Прийняття проєктного рішення в умовах ризику рекомендується здійснювати поетапно:

1. Формування мети, завдань та критеріїв. Розуміння сутності кінцевого результату дозволяє чіткіше сформулювати мету проєкту (а отже й проєктного рішення), використовуючи SMART-критерії. Завдання визначають деталізацію шляхів досягнення мети за часом, ресурсами, бюджетом тощо.

2. Проведення якісної оцінки ризиків. У межах ідентифікації ризиків здійснюється виявлення та опис потенційних ризиків за сутністю проєкту, формується реєстр ризиків. Цей етап враховує виявлення джерел ризику, причин та подій, загроз і можливостей, властивостей та індикаторів ризиків, аналіз змін середовища та передбачення наслідків цих змін (вплив на мету, завдання та результати проєкту). Рекомендовано визначити сильні та слабкі

сторони проекту, можливості та загрози з боку ризиків (SWOT-аналіз), за допомогою залучення експертів дослідити вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, юридичних, екологічних чинників (PESTLE-аналіз), з'ясувати дію технічних, екологічних, комерційних, операційних, політичних аспектів (TECOP-аналіз), суттєвість дії умов мінливості, невизначеності, складності, неоднозначності (VUCA) та ін. Для інноваційних проектів науковці також радять додати аналіз міжнародного, демографічного чинника (PESTLIED-аналіз), етичного (STEEPLE-аналіз), інноваційного (InSPECT-аналіз), соціально-культурного, конкурентного, технологічного, нормативно-правового (СПЕКТР) [2].

3. Аналізування кількісних параметрів ризиків. Найвагоміший етап прийняття проектного рішення, оскільки аналізування ризиків потребує кількісного обрахування ймовірності кожного з них, визначення сум втрат (або грошового вимірювання діапазону коливань вартості ресурсів, рівня результатів – наприклад, доходів) та коливання часових параметрів реалізації проекту. Також необхідно визначити джерела інформації, обґрунтувати використання методів та інструментів оцінки ризиків. Результати оцінки ризиків дозволяють здійснити їх розмежування за зонами (планові, прийнятні, критичні, катастрофічні) або квадрантами матриці ризиків.

4. Обґрунтування вибору рішення. Ключовим елементом етапу є визначення критеріїв вибору кращого варіанту – мінімізація ризику, максимізація доходу, балансування параметрів тощо.

5. Прийняття рішення та його впровадження. Кількісний аналіз ризиків дозволяє прийняти оптимальне рішення та організувати його здійснення (призначити відповідального, спланувати заходи поступового впровадження, ресурсного забезпечення).

6. Моніторинг реалізації проектного рішення. Суттєвим елементом цього етапу (крім здійснення поточного контролю параметрів виконання проектного рішення) є впровадження попереджувальних або коригувальних заходів, обґрунтування необхідності внесення змін та управління ними. Кінцевої крапкою є аналізування досягнутих результатів проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кульчицький І. І. Управління ризиками проектів в кризових умовах / І. І. Кульчицький // Економіка та суспільство. – 2024. – № 64. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-140> (дата звернення 06.10.2025). – Назва з екрану.
2. Пилипак О. Особливості врахування фактору ризику в управлінні інноваційними проектами / О. Пилипак, В. Бакай, Л. Сачинська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2024. – № 3. – С. 73–78. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-10> (дата звернення 06.10.2025). – Назва з екрану.

УДК 351.746.1/ 005.963

Держак Н.О.¹, Микитенко Т.В.²¹ доц. Державного податкового університету² доц. Державного податкового університету

МЕХАНІЗМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ПРАЦІВНИКІВ МИТНИХ ОРГАНІВ

Сучасна суспільно-економічна реальність, що формується під впливом повномасштабної війни, економічної нестабільності та стратегічного курсу на європейську інтеграцію, вимагає від усіх учасників економічних процесів високого рівня відповідальності, професіоналізму та адаптивності. В таких умовах діяльність Державної митної служби України набуває особливого значення. Митники виконують критично важливі функції на перетині економічної, безпекової та правової сфер, працюючи в умовах підвищеного професійного ризику, емоційного навантаження та суспільної відповідальності. Забезпечення їх соціальних гарантій – у тому числі належного рівня оплати праці, доступу до медичного обслуговування, правового захисту та можливостей професійного розвитку – є не лише питанням трудового законодавства, але й необхідною умовою стабільного функціонування митної системи як інструменту державної політики. Ефективна система соціального захисту також сприяє збереженню кадрового потенціалу, підвищенню мотивації та протидії корупційним ризикам у сфері митного адміністрування.

Система соціального захисту митних органів в Україні виступає показником спроможності держави забезпечувати належний рівень соціальних гарантій для працівників та одночасно відображає поступову інтеграцію до європейського простору шляхом упровадження відповідних стандартів. Забезпечення соціальних гарантій у митній сфері корелює з ключовими принципами сталого розвитку, якими керуються держави-члени Європейського Союзу, зокрема в частині забезпечення гідної праці, рівних можливостей та інституційної спроможності публічного сектору.

Метою соціального захисту митних органів є забезпечення належного рівня матеріального, правового та соціального забезпечення співробітників, створення умов для їхньої стабільності, безпеки та професійної ефективності, що сприяє підвищенню довіри до служби та зміцненню її інституційної спроможності.

У процесі трансформації системи державного управління та з урахуванням зовнішніх загроз, зокрема воєнного стану, питання соціального захисту працівників митної служби набуває особливої ваги. Проте існує низка системних проблем, що суттєво знижують ефективність реалізації соціальної функції в митній сфері. До ключових з них належать:

митники, які мають особливий службово-трудоий статус – статус професійного публічного службовця та працівників митних органів, які не є професійними публічними службовцями;

недостатнє пенсійне та соціальне забезпечення: митники мають справу зі стресовими ситуаціями, ризиками, а іноді й загрозами для здоров'я. Разом з тим спеціальні пенсійні пільги або соціальні гарантії не мають не мають системного характеру, що створює правову невизначеність для працівників митних органів, знижує їх мотивацію до довгострокової служби та ускладнює кадрову стабільність у цій сфері;

нестабільність законодавства з питань соціального захисту державних службовців; психоемоційне навантаження та відсутність психологічної підтримки: бракує систематичних програм профілактики вигорання і післястресової реабілітації, що особливо актуально в умовах воєнного стану; нерівномірне навантаження та нестача кадрів, або висока їх плинність. Такі чинники призводять до того, що з'являється понаднормова робота і недостатність відпочинку або компенсації; низький рівень медичного обслуговування (без відомчих додатків або комплексного страхування від професійних ризиків) призводить до підвищення професійних захворювань та травм, які не завжди покриваються.

У розвинених країнах (Німеччина, США, Канада, Польща) спостерігається комплексний підхід: висока заробітна плата з надбавками, належне пенсійне забезпечення, повне медичне страхування, наявність психологічної підтримки та регулярне професійне навчання. Водночас в Україні рівень соціального захисту митників залишається низьким: заробітна плата нестабільна, пенсія надається на загальних умовах, медичне страхування та психологічна підтримка обмежені або відсутні, а пільги мінімальні. Це знижує мотивацію працівників та негативно позначається на ефективності діяльності митних органів. Відтак, вдосконалення системи соціального захисту в Україні є ключовим завданням для підвищення престижу служби, забезпечення доброчесності та професійної стабільності митників. Таким чином, соціальний захист не є частиною менеджменту на митниці, а стратегічною інвестицією в людський капітал, важливою складовою формування лояльності працівників митної служби.

Соціальний захист працівників митних органів потребує розвитку та вдосконалення. Надійна матеріальна, юридична й соціальна підтримка формує відчуття стабільності та впевненості. Гідна оплата, своєчасні виплати, чітке пенсійне забезпечення, безпечні умови праці та сучасне оснащення знімають фінансові ризики й дозволяють зосередитися на службі. Правові гарантії та юридична допомога підсилюють довіру до роботодавця. Узгоджене функціонування цих елементів забезпечує лояльність, результативність і позитивний імідж митної служби, що є ключовим для її ефективності.

УДК 336.7

Дзюм Н.М.¹, Мельничук І.І.²

¹ студ. гр. МФБС-21 Університету економіки і підприємництва

² завідувачка кафедри обліку та фінансів Університету економіки і підприємництва

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКУ З УРАХУВАННЯМ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасна банківська система України стикається з подвійним викликом: необхідністю підтримувати фінансову стабільність та одночасно інтегрувати принципи сталого розвитку. Якщо раніше оптимізація кредитного портфеля ґрунтувалася на класичному балансі «дохідність – ризик – ліквідність», то після 2022 року вагомим значення набули екологічні, соціальні та управлінські фактори. Їх урахування перестало бути добровільною ініціативою, перетворившись на елемент базового ризик-менеджменту й репутаційної безпеки банку.

В основі досліджень окреслених питань в Україні залишаються багатокритеріальні моделі. Модель Марковіца, адаптована до кредитних портфелів, дозволяє описати компроміс між дохідністю та ризиком, однак вимагає додаткових припущень через специфіку кредитних активів [2]. У працях українських науковців акцент робиться на використанні векторної оптимізації та методів багатокритеріального аналізу, зокрема ієрархічного процесу аналізу [4]. Останній дає змогу узгоджувати ваги «дохідність – ризик – ліквідність» та органічно включати «сталий розвиток» як окремий критерій.

Виділяють три основні шляхи інтеграції сталості:

1. Модифікація цільової функції, де окрім дохідності й ризику, враховується інтегральна ESG-оцінка та вуглецева інтенсивність активів. Завдяки цьому оптимізація стає багатовимірною, а параметри ваг визначаються через багатокритеріальну ієрархічну моделі чи експертні оцінки [2].

2. Система обмежень, коли встановлюються мінімальні частки «зелених» кредитів, граничні ліміти для «вуглецеємних» секторів, вимоги екологічної експертизи та порогові значення ESG-скорингу позичальників.

3. Коригування ризикових параметрів, за яким позичальники з низьким ESG-рейтингом отримують жорсткіші вимоги до забезпечення й вищі ставки, тоді як «зелені» проекти можуть кредитуватися на пільгових умовах [5].

Для практичної реалізації оптимізації застосовується сегментація портфеля за класами активів, після чого додається ESG-шар [3]. Використовуються як класичні методи, так і евристичні – генетичні алгоритми, штрафні функції, гібридні нейромережеві підходи. Значну увагу приділяють сценарному аналізу [5]:

- базовий сценарій – збереження історичних кореляцій;
- зелений – зменшення ризиків завдяки технологічним модернізаціям;
- бурий – посилення ризиків через екологічне регулювання чи кліматичні шоки.

Рішення обирається як робастне, наприклад за критерієм мінімуму жалю. Реалізацію даного процесу в банку можна описати за певними етапами, які наведені на рис. 1



Рисунок - 1. Етапи проведення оптимізації кредитного портфеля з урахуванням принципів сталого розвитку

Джерело: сформовано автором за [1]

Сучасний досвід оптимізації структури кредитного портфеля з урахуванням принципів сталого розвитку свідчить, що інтеграція сталості не

знижує ефективної дохідності, якщо застосовується оптимізаційний, а не суто обмежувальний підхід. Крім цього, керованість задачі зберігається завдяки поетапному впровадженню й евристичним алгоритмам і наукова база для цього в Україні вже напрацьована, що реалізує можливість поєднання досліджень з оптимізації портфелів і аналізу кліматичних ризиків та створити методологічну основу.

Оптимізація кредитного портфеля з урахуванням принципів сталого розвитку – це не додавання ще одного критерію, а повне переосмислення постановки задачі. Вона ґрунтується на багатовимірній ефективності та вимагає інституційних інновацій: внутрішніх таксономій, ESG-скорингу, сценарного аналізу, адаптивного ціноутворення. У результаті банк отримує робастний портфель, здатний витримати фінансові, кліматичні та соціальні стреси, одночасно підтримуючи траєкторію сталого розвитку економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бондаренко Л. П. ESG-банківництво в Україні та світі: виклики та новітні тренди. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5653> (дата звернення: 02.10.2025).
2. Кишакевич Б. Ю. Багатокритеріальна оптимізація кредитного портфеля банку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Т. 19(12). С. 301–308. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_12/301_Kyszakiewicz_19_12.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.10.2025).
3. Колодізев О. М., Буряк В. С. Оптимізація кредитного портфеля банку за критеріями прибутковості, ризику та ліквідності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. № 1. С. 19–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2015_1_5 (дата звернення: 07.09.2025).
4. Котелевська Ю. В., Гадецька С. В., Глушко О. В. Оптимізація кредитного портфеля банку із застосуванням ієрархічної моделі обґрунтування прийняття багатокритеріальних рішень. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2014. № 1(16). С. 184–190. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/332/332> (дата звернення: 02.10.2025).
5. Краснова І. В., Примостка Л. О., Лавренюк В. В. Кліматичні ризики у фінансовому бізнесі. *Проблеми економіки*. 2021. № 3 (49). С. 140–146. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-3_0-pages-140_146.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 04.10.2025).

УДК 339.9:005.95

Додон О.Д.¹, Соколюк І.Ю.²

¹ к.е.н. Донецького національного університету ім. Василя Стуса

² асп., провідний інженер відділу ринкових механізмів і структур

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ БІЗНЕС І ГРАНТОВА ПІДТРИМКА ЯК ДРАЙВЕРИ СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Сучасні реалії ведення підприємницької діяльності в Україні вимагають використання нових підходів та застосування інноваційних механізмів задля збереження конкурентних позицій та одночасне вирішення суспільних питань. Одним із таких підходів є використання принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR) – це спеціалізована концепція, дотримуючись принципів якої, компанії здійснюють процес інтеграції соціальних, екологічних та економічних аспектів у власну діяльність, стимулюючи сталий розвиток та формування соціального капіталу. В сучасних умовах CSR є ефективним інструментом репутаційного менеджменту та виступає у ролі стратегічного інструменту, що використовується управлінням з метою підвищення стійкості бізнесу та забезпечення повоєнного відновлення. Саме тому, першочергово варто розглянути такий вид підприємництва, як соціальне. Особливо актуальним цей вид підприємницької діяльності є для аграрної сфери, яка є основою для формування продовольчої безпеки країни.

За більшістю наукових поглядів, соціальне підприємництво – це поєднання бізнес-моделі та соціальних цілей, яке направлене на вирішення соціальних проблем шляхом реалізації ефективних економічних рішень. На сьогодні, розвиток даного виду підприємництва в Україні перебуває в процесі активного розвитку, що набуває актуальності в умовах війни, коли традиційні механізми соціального забезпечення суттєво обмежені та є, в певній мірі, не досконалими [4].

На нашу думку, розвиток соціальних підприємств є одним із напрямів подальшого сталого розвитку підприємницького сектору України. Сталий розвиток – це, насамперед, баланс між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю. В Україні сталий розвиток є ключовим орієнтиром у процесах повоєнного відновлення.

Одним із джерел фінансування розвитку соціальних підприємств є Impact investing – це вид інвестицій, що направлені на одержання позитивного ефекту як економічного так і соціального або екологічного. За даними досліджень Global Impact Investing Network (GIIN), у 2024 році понад 3900 організацій керували активами на суму 1,571 трлн дол. США, що

свідчить про зростання сектору на 21% починаючи з 2019 року. Окрім даних інвестицій, ефективними джерелами фінансування є державні програми, гранти та донорська підтримка, є важливими стимуляторами соціальних ініціатив та основою забезпечення їх ефективності. Саме задля забезпечення цілей сталого розвитку в основі їх закладено збереження ресурсного потенціалу, зокрема аграрного сектору.

На сьогодні з метою успішного подолання викликів воєнного періоду, українські компанії активно інтегрують ключові принципи соціальної відповідальності у свою діяльність. За даними дослідження «Індекс КСВ 2023», яке проводили CSR Ukraine та The Page, понад 30 компаній підтвердили високий рівень соціальної відповідальності. Зокрема, активними українські підприємці були в таких сферах: надання гуманітарної допомоги; підтримка волонтерів; пряма підтримка Збройних Сил України; участь у відновленні пошкодженої/знищеної інфраструктури; підтримка екологічних ініціатив щодо захисту навколишнього середовища та ін. (табл. 1).

Таблиця 1 - Приклади соціально відповідальної діяльності провідних українських компаній

Назва підприємства	Напрямок діяльності	Соціальне спрямування	Витрати
Єва	Роздрібна торгівля товарами для гігієни та косметики	Допомога благодійним фондам і волонтерам	98 млн грн +
Farmak	Виробництво лікарських засобів	Допомога ЗСУ, цивільним, культурні ініціативи, охорона довкілля	296,6 млн грн
NOVUS	Роздрібна торгівля продовольчими товарами	Медичне обладнання, військова техніка, гуманітарна підтримка	150 млн грн +
АТБ	Роздрібна торгівля продуктами	Допомога ЗСУ, лікарням, населенню	2 млрд грн +
Київстар	Телекомунікації	Допомога ЗСУ, цивільним, цифрове відновлення	2,3 млрд грн
Метінвест	Гірничо-металургійна промисловість	Військова медицина, допомога громадам	8 млрд грн
NOTA Group	Діяльність у сфері права	Підтримка ЗСУ, захист довкілля	-
«Брокард-Україна»	Парфумерія та косметика	Підтримка ЗСУ, ГУР, допомога благодійним фондам	215 млн грн
ПУМБ	Фінансові послуги	Соціальні ініціативи та допомога ЗСУ	670 млн грн
Фокстрот	Роздрібна та онлайн торгівля побутовою технікою та електронікою	Допомога ЗСУ	41 млн грн

Джерело: складено авторами на основі [2]

Окрім того, соціальні підприємства в Україні на сьогодні є активними учасниками програм з отримання грантової підтримки для реалізації проєктів

у галузях медицини, освіти та інфраструктури [5]. Наприклад, платформи, що підтримують соціальне підприємництво, надають консалтингові послуги, навчання та фінансування, сприяючи розвитку необхідної інфраструктури для цього сектору.

Отже, подальший розвиток підприємницького сектору України потребує інституціоналізації CSR – через прозору звітність, пільгове оподаткування, розвиток impact-інвестицій та освітні програми з корпоративної етики. Важливим напрямом розвитку даного виду підприємництва є забезпечення вільного доступу до джерел фінансування, зокрема щодо участі у грантових програмах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Carroll A. B. Соціальна відповідальність корпорацій: концептуальні основи та практика. – К., 2016.
2. ДС редакція. Топ-10 соціально відповідальних компаній – DSnews.ua. «Ділова столиця» українською – найсвіжіші новини України та світу. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-10-socialno-vidpovidalnih-kompaniy-30112024-511968> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Kramer M., Pfitzer M. Соціальні інвестиції та impact investing. – Н., 2017.
4. Богацька Н. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні // Економіка та суспільство. – 2023. – № 53.
5. Ministry of Economy of Ukraine. Програми грантової підтримки соціального підприємництва. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=2ed8e355-81de-49ea-9bdd-ba28db7e0710&title=ZroblenoVUkraini>

УДК 341.24:35:33

Домбровська О.В.¹

¹ доц. Академії праці, соціальних відносин і туризму

ПРАВО ЄС ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ У СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Сучасне європейське суспільство переживає глибокі трансформаційні процеси, зумовлені не лише глобалізацією, цифровізацією та екологічними викликами, а й еволюцією правових механізмів, які визначають правила економічної поведінки. В умовах інтеграції європейського простору право Європейського Союзу (ЄС) становить не лише набір юридичних норм, це комплекс інституцій, процедур і політик, які формують економічну та управлінську поведінку держав і підприємств. Тісна інтеграція економік у рамках ЄС, використання регулятивних механізмів та активна роль європейських інституцій роблять право ЄС визначальним чинником трансформації управлінських підходів і бізнес-практик.

З теоретичної точки зору право виконує кілька ролей у трансформації управління: встановлює мінімальні стандарти поведінки, визначає інституційну архітектуру, стимулює інновації через впровадження нових вимог (наприклад, у сфері цифрових послуг або екологічних стандартів), а також створює механізми координації політик між різними рівнями управління. В умовах ЄС ці ролі посилюються через застосування регламентів, директив і стратегічних документів Єврокомісії, які задають орієнтири для реформ на національному рівні.

Механізми права ЄС, що трансформують управління і економіку:

1. Первинне право (базові принципи і економічна інтеграція). Договори ЄС закладають принципи свободи руху товарів, послуг, капіталу та працівників, а також встановлюють компетенції Союзу у сфері внутрішнього ринку, конкуренції та економічної політики. Ці принципи змінюють підходи до корпоративного управління, кадрової політики та планування діяльності підприємств, орієнтуючи їх на конкуренцію в єдиному ринку. При розробці національних управлінських стратегій необхідно враховувати саме ті статті договорів, які делегують повноваження ЄС у відповідних сферах.

2. Регулювання робочих відносин та управління людськими ресурсами. Європейська нормативна база в частині трудового законодавства включає директиви, що встановлюють мінімальні стандарти у сфері нерозповсюдження дискримінації, робочого часу, охорони праці тощо. Наприклад, Директива 2000/78/ЄС [1] закладає загальні рамки недискримінації в працевлаштуванні, що змушує роботодавців адаптувати внутрішню політику HR, запроваджувати відповідні процедури відбору, оцінювання та захисту прав працівників. Це безпосередньо впливає на

практики управління персоналом і на концепцію корпоративної соціальної відповідальності.

3. Економічне врядування та фінансова дисципліна. Економічне управління в рамках ЄС базується на багаторівневих механізмах координації: від Договору про функціонування ЄС до Stability and Growth Pact (SGP) [2]. Ці правові та процедурні інструменти спрямовані на забезпечення фінансової стійкості, координацію бюджетної політики та попередження надмірних дефіцитів. Для менеджменту державного рівня це означає необхідність інтегрованого планування середньострокових бюджетних рамок і впровадження систем макроекономічного моніторингу.

4. Правове стимулювання цифрової трансформації та електронного бізнесу. ЄС системно стимулює цифровізацію через стратегії Digital Single Market / Europe's Digital Decade [3] та численні комунікації і регламенти щодо захисту даних, цифрових послуг і ринку даних. Комунікації Єврокомісії визначають орієнтири державної політики і дають підприємствам правову передбачуваність при впровадженні цифрових бізнес-моделей. Це стосується як великих платформ, так і МСП (SME Strategy for a sustainable and digital Europe [4]). Для управлінців це вимога побудови цифрової інфраструктури, інвестицій у цифрові компетенції персоналу та дотримання нових регуляторних стандартів.

5. Сталий розвиток і інноваційний менеджмент. ЄС поєднує регулювання у сфері екології, кліматичної політики та промислової політики (European Green Deal [5] та ін.) з фінансовими і структурними інструментами підтримки інновацій. Правове стимулювання «зелених» стандартів і фінансування переходу на низьковуглецеву економіку прямо впливає на корпоративні стратегії, інвестиційні пріоритети і моделі управління ризиками.

Україна, рухаючись до євроінтеграції, отримує нормативний «ланцюг» для трансформації управління: імплементація норм ЄС сприяє модернізації HR-політик, підсилює макроекономічну дисципліну та прискорює цифрову трансформацію бізнесу. Разом з тим, є низка викликів:

а) фрагментарність імплементації права ЄС в українському законодавстві, що призводить до неповної відповідності управлінських і економічних практик європейським стандартам;

б) недостатня інституційна спроможність органів державної влади щодо впровадження комплексних реформ у сферах HR-управління, цифровізації та фінансової дисципліни;

в) висока вартість цифрової та «зеленої» трансформації, яка створює бар'єри для малих і середніх підприємств;

г) супротив на рівні управлінських еліт і бізнесу щодо адаптації нових стандартів (зокрема екологічних і трудових), що зумовлює уповільнення темпів реформ;

д) брак підготовлених кадрів у сфері комплаєнсу, цифрових технологій і стратегічного управління.

Шляхами вирішення розглянутих проблем можуть бути:

- системне гармонізоване запровадження норм ЄС у трудове, корпоративне та цифрове законодавство з поетапним планом імплементації та оцінкою впливу;

- посилення HR-компетенцій у публічному менеджменті – навчальні програми з управління змінами, комплаєнсу й цифрових навичок;

- інтеграція фіскального та стратегічного планування на середньостроковому рівні (створення макроекономічних рамок, сумісних із SGP-підходами);

- підтримка малих та середніх підприємств у цифровій трансформації через стимули, доступ до програм ЄС та програми навчання з цифрових компетенцій;

- розвиток партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством, що забезпечить підзвітність та контроль за імплементацією норм права ЄС;

- стимулювання освітніх програм у сфері європейського права, управління цифровими змінами та екологічного менеджменту.

Таким чином, право ЄС є потужним трансформаційним чинником, що формує і координує управлінські та економічні процеси на національному та корпоративному рівнях. Його роль проявляється як у встановленні мінімальних стандартів і правил поведінки, так і в створенні механізмів підтримки інновацій і цифрової модернізації. Для України запозичення європейських підходів створює значні можливості модернізації, але вимагає послідовних реформ інституцій, правового поля та інвестицій у людський капітал.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation // Official Journal. – L 303. – 02.12.2000. – P. 16–22.

2. European Commission. A Guide to the Stability and Growth Pact. – Occasional Paper № 150. – Luxembourg: Publications Office, 2013. – 75 p.

3. European Commission. Shaping Europe's Digital Future. – Communication. – Brussels, 2020. – 28 p.

4. European Commission. An SME Strategy for a sustainable and digital Europe. – COM (2020) 103 final. – Brussels, 2020. – 21 p.

5. European Commission. The European Green Deal. – COM (2019) 640 final. – Brussels, 2019. – 32 p.

УДК 351.713:338.2

Дьяченко М.К.¹, Чорна Т.М.²

¹ студ. гр. Мт-21, ВСП «Київський фаховий коледж міського господарства Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського»

² доц. Державного податкового університету

ФОРМУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА «ЗЕЛЕНИХ» КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі, коли людство стикається з проблемами зміни клімату, енергетичною кризою та активним рухом до європейської інтеграції, питання сталого розвитку стає особливо важливим. Європейський «зелений курс» (European Green Deal) передбачає перехід до економіки, що не шкодить клімату, і ставить це як головну мету. Це вимагає від підприємств не тільки оновлення технологій, а й змін у підходах до управління та в корпоративній культурі. Тому розвиток екологічної свідомості та формування «зелених» навичок у працівників стають основою для підвищення конкурентоспроможності компаній.

Екологічна культура персоналу – це сукупність цінностей, знань, правил поведінки та звичок, які формують свідоме й відповідальне ставлення до природи під час роботи. Вона проявляється у вмінні співробітників приймати рішення, що зменшують шкоду довкіллю, сприяють економному використанню ресурсів і підтримують сталий розвиток. «Зелені» компетенції – це набір знань, умінь і навичок, які допомагають ефективно впроваджувати екологічну політику на підприємстві. До них входять: знання про принципи сталого розвитку, екологічні закони та стандарти, наприклад ISO 14001; уміння поводитися з відходами, підвищувати енергоефективність і раціонально використовувати ресурси; готовність діяти екологічно відповідально, шукати нові рішення та постійно вдосконалюватися.

Посилення глобальних кліматичних проблем, таких як потепління, руйнування екосистем і виснаження природних ресурсів, стає серйозним викликом для сучасного бізнесу. Одночасно з цим зростає попит споживачів на екологічно чисті та безпечні товари, а також посилюються вимоги міжнародних партнерів щодо дотримання екологічних стандартів. У рамках євроінтеграційного курсу Україна бере на себе зобов'язання адаптувати економіку до принципів сталого розвитку, що вимагає від підприємств переходу на більш «зелену» модель управління. Бізнес, який не впроваджує екологічно відповідальні практики, ризикує втратити довіру інвесторів, мати обмежений доступ до європейських ринків і зіткнутися з підвищенням регуляторного тиску. Навпаки, компанії, які активно інтегрують екологічні стандарти, інвестують у чисті технології та розвивають культуру

відповідального ставлення до довкілля, отримують додаткові конкурентні переваги, зміцнюють свій імідж і забезпечують довгострокову стабільність розвитку.

Формування екологічної культури створює реальні економічні переваги, зокрема: зниження витрат через ефективніше використання ресурсів, скорочення енергоспоживання та мінімізацію відходів; підвищення іміджу бренду та зростання лояльності споживачів, інвесторів і партнерів. залучення кваліфікованих кадрів, орієнтованих на цінності сталого розвитку. зменшення екологічних ризиків і витрат на усунення наслідків порушення екологічних норм. Таким чином, екологічна культура стає стратегічним нематеріальним активом, який формує стійку конкурентну перевагу підприємства [4].

Щоб формувати екологічну культуру і компетентності, компанії зазвичай застосовують: освітні програми та тренінги – дозволяють сформувати базові знання (наприклад, що таке вуглецевий слід, цикли переробки, енергоефективність), а також спеціалізовані навички для конкретних підрозділів; «Green onboarding» та включення екологічних критеріїв у опис вакансій – від самого початку працівники знають, що компанії важливі екологічні цінності; практичні дії / змінений робочий простір – сортування відходів, ощадне використання ресурсів, екологічні матеріали, екологічний дизайн офісів тощо; мотивація та винагороди – як матеріальні, так і нематеріальні (наприклад, визнання співробітників, які пропонують екологічно корисні ініціативи; бонуси; соціальні переваги; «зелена» поведінка як частина оцінки ефективності); керівництво через приклад (лідерство) – коли топ-менеджмент активно долучається, демонструє цінності, створює «зелені» цілі та стандарти; системи управління та стандарти – екологічні політики, сертифікації (наприклад, ISO 14001), планування стійкого розвитку, впровадження ESG стратегій; волонтерство та залучення у спільноту – наприклад, участь у екологічних проектах, стажування поза межами компанії, партнерства з неурядовими організаціями, екологічні акції.

Сучасні компанії, як в Україні, так і за кордоном, дедалі активніше інтегрують принципи сталого розвитку у корпоративну політику, формуючи екологічну культуру та «зелені» компетентності своїх співробітників.

В українських реаліях поширюються ініціативи на рівні корпоративного управління та внутрішньої освіти. Наприклад, компанія AC Crowe Ukraine реалізує програму *Hello, #eco / Green Office*, спрямовану на зменшення використання пластику, сортування відходів, озеленення офісів і популяризацію екологічних звичок серед персоналу [1]. Великі компанії – ДТЕК, «Астарта», «Нафтогаз» – впроваджують внутрішні тренінги з енергоефективності, сталого менеджменту ресурсів, розвитку ESG-

компетентностей і відповідального ставлення до довкілля [5]. Компанія Biosphere Corporation поєднує виробничу діяльність із практичним екологічним навчанням, запровадивши власне виробництво переробленого поліетилену та біорозкладних пакувальних матеріалів.

Закордонні компанії демонструють системний підхід до розвитку екосвідомості працівників. Так, Patagonia реалізує програму *Environmental Internship Program*, що дозволяє співробітникам тимчасово працювати у природоохоронних організаціях із збереженням заробітної плати, що сприяє формуванню практичного досвіду в екологічній сфері [3]. Google активно навчає працівників принципам декарбонізації, енергоефективності та розробці «зелених» технологій, інтегруючи ці знання у внутрішні тренінги та виробничі процеси [2].

Таким чином, розвиток «зелених» компетентностей у корпоративному середовищі сприяє не лише підвищенню екологічної відповідальності окремих працівників, а й формує нову модель організаційної культури, орієнтованої на сталий розвиток, ресурсну ощадність і соціальну свідомість. Екологічна культура та «зелені» компетенції персоналу є критичними нематеріальними активами, які трансформуються у стійку конкурентну перевагу. Вони сприяють економічній ефективності, репутаційній стабільності та довгостроковій стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. AC Crowe Ukraine. Як у сучасному світі залишатись соціально відповідальними професіоналами. *European Business Association*. 2021. URL: <https://surl.li/ybxoqf> (дата звернення: 08.10.2025).
2. Google. Sustainable Technology Workshops. *Google Cloud Platform*. – URL: <https://cloud.withgoogle.com/workshops/sustainable-technology-cloud> (дата звернення: 08.10.2025).
3. Patagonia. Environmental Internship Program. *Patagonia Official Website*. URL: <https://www.patagonia.com/environmental-internship-program.html> (дата звернення: 08.10.2025).
4. Дуга В. Розвиток екологічної культури персоналу на підприємствах індустрії гостинності та туризму. *Формування сучасних концепцій управління туризмом та готельно-ресторанним бізнесом в умовах парадигми сталого розвитку* : зб. матеріалів I Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя, 8-9 грудня 2022 р.). С. 207-209
5. Мартинюк О. В. Екологічна відповідальність підприємств у контексті сталого розвитку. *Revista Galega de Economía*. 2023. Т. 32. №2. URL: <https://revistas.usc.gal/index.php/rge/article/view/10602/14709> (дата звернення: 08.10.2025).

УДК 336:330.341.1:338.2(477)

Житар М.О.¹

¹ проф. Київського столичного університету ім. Бориса Грінченка

ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Фінансова система України зазнає суттєвих інституціонально-структурних трансформацій, обумовлених процесами інтеграції до європейського та глобального економічного простору, а також внутрішніми викликами, пов'язаними з воєнним станом та необхідністю післявоєнного відновлення. Реформування фінансових інститутів стає ключовим елементом стратегічного управління національною економікою, оскільки саме фінансова система формує основу для акумуляції, розподілу та ефективного використання ресурсів. В умовах сталого розвитку головним завданням держави є поєднання економічного зростання, фінансової стабільності та соціальної справедливості, що вимагає від фінансової системи адаптивності, гнучкості та здатності до інноваційних перетворень [1]. Інституціональні зміни у фінансовій системі України передбачають удосконалення законодавчої та регуляторної бази, підвищення ролі фінансових інститутів у процесі відновлення економіки та формування нових механізмів фінансової безпеки. Важливим аспектом є зміцнення інституційної спроможності Національного банку України, Міністерства фінансів, Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку та інших ключових органів. Їхня діяльність має бути спрямована не лише на виконання базових регуляторних функцій, але й на формування сприятливих умов для розвитку фінансових інновацій.

Розвиток банківського сектору є провідним напрямом інституціонально-структурних трансформацій, адже саме банки залишаються головними фінансовими посередниками в економіці. Однак традиційна банківська модель виявила свою вразливість під час кризових явищ, що актуалізує необхідність диверсифікації фінансових послуг та поширення небанківських інституцій. Зростання ролі кредитних спілок, страхових компаній, інвестиційних фондів і фінтех-платформ формує нову архітектуру фінансової системи. Цей процес потребує нормативного супроводу та стимулювання державою, адже створює умови для зниження фінансової залежності від банківського сектору.

Суттєве значення мають трансформації фондового ринку, який у сучасних умовах виступає не лише інструментом залучення інвестицій, але й механізмом перерозподілу капіталу у напрями з високою віддачею.

Недостатній рівень розвитку вітчизняного фондового ринку стримує інтеграцію України у глобальні фінансові процеси. Тому необхідно розширювати спектр фінансових інструментів, підвищувати ліквідність біржових майданчиків та формувати прозоре інституційне середовище. У цьому контексті важливими залишаються співпраця з міжнародними партнерами, запровадження стандартів ЄС та впровадження сучасних технологій блокчейн і токенизації активів.

Розбудова сучасної фінансової інфраструктури вимагає поєднання традиційних інститутів із цифровими платформами, що забезпечують швидкість, прозорість та доступність фінансових операцій. Цифровізація стає визначальним чинником конкурентоспроможності фінансової системи, адже дозволяє зменшити трансакційні витрати та підвищити рівень фінансової інклюзії. Україна має значний потенціал у сфері фінтех-розробок, який може бути інтегрований у національну економіку для стимулювання зростання. Водночас цифрові трансформації породжують нові ризики, зокрема кіберзагрози та потребу у зміцненні захисту персональних даних.

Податкова система України також потребує інституціональних перетворень, адже її структура значною мірою визначає рівень інвестиційної привабливості та ділової активності. Важливим завданням є оптимізація податкового навантаження, усунення надмірної фіскалізації та створення справедливих умов для бізнесу. Стратегічним напрямом є посилення ролі податкової політики у забезпеченні сталого розвитку, що передбачає стимулювання «зелених» інвестицій, цифрової економіки та підприємництва. Реформування податкової системи має здійснюватися у тісному зв'язку з удосконаленням бюджетної політики та децентралізацією фінансів.

Бюджетна система виступає ключовим інструментом реалізації стратегічних пріоритетів економічної політики держави, тому її реформування є одним із центральних завдань фінансових трансформацій. У сучасних умовах необхідно забезпечити баланс між централізованими та місцевими фінансами, створивши ефективні механізми розподілу ресурсів. Пріоритетним напрямом є підвищення прозорості бюджетного процесу, впровадження середньострокового бюджетного планування та посилення фінансової дисципліни. Децентралізація фінансів відкриває можливості для зміцнення фінансової автономії територіальних громад та підвищення їхньої інвестиційної спроможності.

Особливої ваги набувають механізми фінансування сталого розвитку, які передбачають поєднання економічних, екологічних та соціальних пріоритетів. У цьому контексті зростає роль ESG-фінансів, що базуються на принципах екологічної відповідальності, соціальної справедливості та якісного корпоративного управління [2]. Розвиток «зелених» облігацій, фондів сталого інвестування та спеціалізованих банківських продуктів

створює нові можливості для фінансування екологічних проєктів. Україна, інтегруючись у світові ринки капіталу, має враховувати ці тенденції та формувати власну екосистему сталого фінансування.

Розвиток ринку державних цінних паперів стає одним із ключових напрямів трансформацій, оскільки він забезпечує державу необхідними фінансовими ресурсами для реалізації програм відновлення та розвитку. В умовах воєнного стану особливої популярності набули військові облигації, які виконують одночасно фінансову, інвестиційну та патріотичну функцію. Вони формують нову фінансову культуру серед населення та бізнесу, сприяючи підвищенню довіри до державних інструментів. У довгостроковій перспективі важливо забезпечити стабільність ринку державних запозичень, розширити його інструментарій та створити умови для участі міжнародних інвесторів.

Небанківський фінансовий сектор поступово відіграє все більшу роль у перерозподілі фінансових ресурсів, адже саме він формує альтернативу банківському кредитуванню. Страхові компанії забезпечують захист активів та підтримують інвестиційну активність, кредитні спілки формують доступність фінансових послуг для населення, а лізингові компанії сприяють оновленню виробничого потенціалу підприємств. У цьому контексті важливим є вдосконалення законодавчої бази та створення умов для захисту прав споживачів фінансових послуг. Державна політика має бути спрямована на формування інтегрованої фінансової екосистеми, де різні інститути взаємодіють на основі прозорих правил.

Таким чином, в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення пріоритетним завданням є мобілізація фінансових ресурсів для відбудови інфраструктури та підтримки соціальних програм. Державні та міжнародні фінансові інститути повинні відігравати ключову роль у фінансуванні таких програм. Водночас важливим є залучення приватного сектору, що потребує створення гарантійних механізмів і системи страхування інвестицій. Ефективна координація внутрішніх і зовнішніх ресурсів дозволить реалізувати масштабні проєкти відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Житар М. (2024). Вплив інституціональних та структурних змін на фінансово-економічний розвиток країни. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*, 2(13), 85-91. <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-08>
2. Zhytar M. (2024). ESG тренди у фінансовій діяльності компаній: ключові напрямки та рекомендації. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2 (14), 87-95. DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0209>.

УДК 336.221.4:338.47:656.61

Жихарева В.В.¹, Вербицький В.С.², Топал О.П.³

¹ проф. Одеського національного морського університету

² асп. Одеського національного морського університету

³ студ. магістратури Одеського національного морського університету

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МОДЕЛЕЙ ОПОДАТКУВАННЯ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО СУДНОПЛАВСТВА

У монографії за ред. О.М. Кібік, О.П. Подцерковного [1] аналізуються організаційні та правові аспекти державної підтримки розвитку морегосподарського комплексу України. Робота І.В. Познанської [2] присвячена теоретичним, методологічним та практичним аспектам розробки стратегії розвитку морської транспортної галузі України. У монографії «Економіка судноплавства і сервісної діяльності: глобальні тренди й трансформація» [3] досліджено питання регулювання судноплавної галузі, зокрема, використання системи тоннажного податку в офшорних юрисдикціях. У статті О. Bazaluk та ін. [4] розглядається вплив податкового щита на оптимізацію величини власного капіталу судноплавної компанії при формуванні інвестиційного портфеля. У [5] проаналізовано, як податок на прибуток впливає на показники, що використовуються для порівняльного аналізу нематеріальних активів.

До основних моделей оподаткування судноплавства відносяться наступні.

1. Традиційне корпоративне оподаткування. Судноплавні компанії сплачують податок на прибуток на загальних підставах. Ставка податку залежить від країни. Недолік: високий податковий тиск знижує конкурентоспроможність національних перевізників порівняно з тими, хто використовує пільгові режими. Наприклад, США та Японія історично використовували класичне корпоративне оподаткування прибутку у судноплаванні (наприклад, у США – 21%, у Японії – понад 30%). Але обидві країни з початку 2000-х перейшли до змішаних систем, де поряд із традиційним податком на прибуток доступна тоннажна модель (розрахунок податку залежно від тоннажу суден, а не від прибутковості). Це було відповіддю на глобальну конкуренцію та необхідність утримання флоту під національними прапорами.

2. Тоннажне оподаткування (Tonnage Tax). Найпоширеніша спеціальна модель, яка замінює оподаткування прибутку на податок, що розраховується з валової або чистої місткості суден. Вперше введено у Нідерландах у 1996 р., наразі діє у більшості країн ЄС (Греція, Кіпр, Великобританія, Мальта, Данія, Польща).

Переваги: стабільні та передбачувані податкові надходження для держави; зниження податкового тиску на бізнес; стимул до реєстрації суден під національним прапором. Недолік: зменшення бюджетних доходів у короткостроковій перспективі.

3. Податкові пільги та спеціальні режими включають: звільнення від ПДВ на міжнародні перевезення; прискорена амортизація для оновлення флоту; податкові кредити на інвестиції в «зелені» технології; зниження ставок податку на доходи членів екіпажу (приклад – Норвегія).

4. Використання офшорних юрисдикцій. Реєстрація суден у країнах зі спрощеним оподаткуванням та низькими зборами («зручні» прапори – Панама, Ліберія, Маршаллові острови тощо). Приваблює бізнес низькими податками, але критикується міжнародними організаціями за непрозорість і відсутність належного контролю за безпекою.

До заходів міжнародно-правового регулювання відносяться такі.

- ЄС: регламентує застосування тоннажного податку через Community Guidelines on State Aid to Maritime Transport (2004).

- OECD: розробляє стандарти протидії податковим зловживанням (BEPS), які впливають і на судноплавство.

- IMO: хоч прямо не встановлює податкових правил, але екологічні вимоги (MARPOL, IMO 2020 тощо) стимулюють країни вводити податкові пільги для «зелених» суден.

До основних тенденцій розвитку оподаткування у суднопластві відносяться такі:

- поширення тоннажних режимів як компромісу між фіскальними інтересами та потребами бізнесу;

- зростання значення екологічних податкових стимулів (зниження ставок при використанні LNG, біопалива, електросуден);

- гармонізація податкової політики у межах глобальних ініціатив OECD та ЄС;

- відхід від «зручних» прапорів через посилення міжнародного контролю та вимоги до прозорості.

Отже, сучасні тенденції розвитку податкової політики у суднопластві спрямовані на гармонізацію податкових режимів, поєднання фіскальних інтересів держави з потребами бізнесу та стимулювання екологічної модернізації судноплавного сектору. Для країн, що прагнуть розвивати власний флот, ключовим інструментом стає тоннажний податок, доповнений податковими пільгами для інвестицій у сучасні та екологічно безпечні судна.

Тоннажні системи та офшорні реєстри здійснюють суттєвий вплив на формування структури світового ринку морських перевезень: вони підвищують гнучкість і знижують витрати для судновласників, але створюють фіскальні витрати для держав, підривають рівень регуляторного

контролю і можуть посилювати негативні зовнішні ефекти (впливати на безпеку, екологію). Ключ до стійкого розвитку сфери міжнародного судноплавства це поєднання конкурентоспроможних режимів з міцним комплаєнсом та міжнародною координацією, щоб уникнути руху до найнижчих стандартів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Державна підтримка розвитку морегосподарського комплексу України (організаційні та правові аспекти): монографія / за ред. О.М. Кібик, О.П. Подцерковного. Херсон: ФОП Грінь ДС, 2014. 442 с.
2. Познанська І.В. Стратегія розвитку морської транспортної галузі України: теорія, методологія та практика: монографія. Одеса: ПНДІЕІ, 2018. 391 с.
3. Економіка судноплавства і сервісної діяльності: глобальні тренди й трансформація: монографія / В.В. Жихарєва, О.С. Власенко, Р.А. Бундюк, М.С. Соколова. Одеса: ОНМУ, 2023. 352 с. DOI 10.47049/978-966-7716-91-2
4. Bazaluk O., Zhykharieva V., Vlasenko O., Nitsenko V., Streimikiene D., Balezentis T. Optimization of the Equity in Formation of Investment Portfolio of a Shipping Company. *Mathematics*. 2022. 10. 363. DOI: <https://doi.org/10.3390/math10030363>
5. Zhykharieva V. Benchmarking of Intangible Assets in the Shipping Industry. *Transactions on Maritime Science*. 2025. No. 14(1). DOI: <https://doi.org/10.7225/toms.v14.n01.w04>

УДК 338.48:658.8 (477)

Зайцева В.М.¹, Цвілий С.М.²

¹ проф. НУ «Запорізька політехніка»

² доц. НУ «Запорізька політехніка»

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ В РЕГІОНІ УКРАЇНИ

Універсальна стратегія розвитку туризму як більш повна застосована на практиці сукупність елементів, здатна визначити пріоритетні заходи та вектор руху регіону для успішної реалізації планів, націлених на ефективний розвиток туризму в регіоні, спрямована: на формування оптимальної моделі розвитку туристичного регіону; на створення оптимальних умов підвищення якості всіх видів туристичних ресурсів регіону; на пошук їх потенційних споживачів; на позиціонування туристичного регіону у міжрегіональному розподілі праці [5]. Елементами універсальної моделі стратегічного розвитку туризму в регіоні є цільові орієнтири. Так, постановка мети управління (мети функціонування об'єкта) є відправною точкою проектування самого процесу управління, що визначає критерії функціонування [1]. Визначено авторами цільові орієнтири моделі стратегічного розвитку туризму в регіоні України:

- загальна привабливість та престиж туристичної території;
- престиж умов функціонування, бізнес-активності у туризмі регіону;
- привабливість зосереджених природних, матеріально-технічних, фінансових, трудових, організаційних та соціальних ресурсів для організації туристичного обслуговування [3];
- привабливість можливостей відтворення туристичних ресурсів.

Пріоритетні цілі розвитку визначаються для туристичної території індивідуально і можуть змінюватись [2]. Вивчення маркетингових програм та практики регіонального маркетингу туризму дозволило виділити основні напрямки, які є необхідними для розробки в кожному регіоні України [4]:

- забезпечення стратегічного ефективного управління маркетингом;
- формування певних умов для населення і пріоритетної туристичної аудиторії (ріст естетичної, соціокультурної, економічної привабливості);
- створення конкурентоспроможної туристичної пропозиції;
- забезпечення доступності туристичної пропозиції;
- розробка ефективного просування туристичної пропозиції регіону, його позитивного іміджу та туристичного бренду;
- налагодження довгострокових партнерських відносин в туризмі;
- досягнення внутрішньої лояльності та підтримки маркетингових перетворень;
- стратегічна маркетингова спеціалізація та розвиток пріоритетного туристичного напрямку (екотуризм, культурний, спортивний, діловий тощо).

Цілі втілюють стратегічне бачення майбутнього туризму в регіоні, при цьому визначаючи цільову модель розвитку і пріоритетні напрямки, та є орієнтиром, що відображає ступінь реалізації намічених планів, одночасно вказуючи на ефективність обраних механізмів та причини невідповідностей досягнутих значень. Основні цілі зумовлюють пріоритетні завдання (табл. 1).

Таблиця 1 – Пріоритетні стратегічні завдання розвитку туризму в регіоні

Стратегічна мета	Стратегічні завдання
Забезпечення довгострокового ефективного маркетингового управління	Затвердження відповідальної за реалізацію регіонального туристичного маркетингу організації чи маркетингової служби в апараті управління. Створення єдиної системи маркетингу туристичного регіону та забезпечення єдності маркетингового підходу. Розробка довгострокового стратегічного плану маркетингу та маркетингової стратегії розвитку туризму. Формування довгострокового маркетингового бачення та визначення мети розвитку туризму. Здійснення маркетингової підтримки всіх галузей, які пов'язані з туризмом.
Формування привабливих умов для населення та пріоритетної туристичної аудиторії (зростання естетичної, соціокультурної, економічної привабливості)	Створення привабливих економічних умов пріоритетної аудиторії та місцевого населення. Забезпечення туристичної привабливості регіону. Підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Забезпечення привабливості пріоритетного для регіону туристичного спрямування.
Створення конкурентоспроможної туристичної пропозиції	Диференціювання та визначення конкурентоспроможності існуючих пропозицій туристичної території. Розробка перспективних пропозицій та міжрегіональних проєктів відповідно до тенденцій попиту та пропозицій у туризмі. Розробка нових заходів та збільшення кількості подій.
Забезпечення доступності туристичної пропозиції	Виявлення перспективних ринків збуту та споживачів. Формування спеціальних програм для вибудовування довгострокових партнерських відносин із регіональними та національними туристичними компаніями.
Розробка ефективного просування туристичної пропозиції регіону, його позитивного іміджу та туристичного бренду	Формування позитивного іміджу туристичного регіону, сприятливого для населення та пріоритетної аудиторії. Створення сильного бренду та відокремлення образу туристичного регіону від образу конкурентів. Реалізація ефективної внутрішньої та зовнішньої інформаційно-комунікаційної політики регіону. Реалізація рекламно-інформаційної діяльності пріоритетного туристичного спрямування. Просування найкращим чином пропозицій туристичного регіону, його іміджу та бренду.

Налагодження партнерських довгострокових відносин у сфері туризму	Створення широкої партнерської мережі. Формування перспективної спільної туристичної пропозиції. Залучення пріоритетних зацікавлених сторін.
Досягнення внутрішньої лояльності та підтримки маркетингових перетворень	Забезпечення всебічної підтримки маркетингової ініціативи місцевим населенням. Здійснення маркетингу туристичної території. Підвищення рівня «туристичного» патріотизму виробників та споживачів
Стратегічна маркетингова спеціалізація та розвиток пріоритетного туристичного напрямку (еко-, спортивний, діловий, культурний тощо)	Формування пріоритетної маркетингової галузевої стратегії. Визначення цільових заходів та механізмів розвитку туризму.

Запропонований підхід заснований на синтезі ефективних елементів зарубіжних та вітчизняних туристичних практик, має комплексний характер і стосується елементів комплексу туристичного маркетингу регіону, брендингу та маркетингу партнерських відносин. Також він орієнтований на зовнішню і внутрішню аудиторію, пропонує набір конкретних характеристик і прийомів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кукліна Т.С., Цвілій С.М., Журавльова С.М. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 12–15.
2. Маркетинг в туризмі : навч. посібник / С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.
3. Цвілій С. Механізм генерації інвестиційного потенціалу розвитку індустрії туризму на платформі ДПП: відновлення економіки України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №10. ID статті: 151. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13857822>.
4. Цвілій С., Корнієнко О. Посткоронавірусна маркетингова політика утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 42. С. 50-55.
5. Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O. Postcoronavirus development of the regional tourist destination on the principle of public-private partnership. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 4(60). С. 134 – 138.

УДК 331.005.96

Застава І.А.¹

¹ ст. викл. Дніпровського державного аграрно-економічного університету

СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Сучасне суспільство перебуває у стані постійних трансформацій, що обумовлені глобалізацією, цифровізацією, демографічними змінами, воєнно-політичними викликами та переходом до економіки знань. Ці процеси безпосередньо впливають на сферу управління людськими ресурсами (HRM), висуваючи нові вимоги до компетенцій, мотивації, соціального захисту та адаптаційних можливостей працівників.

Питання управління персоналом у їхньому системному та організаційному вимірі ще не отримали достатнього наукового опрацювання. Як наукова галузь і практична діяльність у державі, управління персоналом перебуває лише на стадії становлення.

Питання ефективного управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та відбудови України є предметом активного дослідження багатьох українських вчених та експертів. Так, науковці Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України системно досліджують демографічні зміни, трудову міграцію та розвиток людського капіталу. Варто звернути увагу на роботи Е. Лібанової та К. Соколовської, в яких, зокрема, визначено напрями майбутнього відродження України та особливості управління персоналом у післявоєнний період в контексті використання європейського досвіду [1; 3].

Незважаючи на значний інтерес до проблематики управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови, залишається низка невирішених питань, які потребують подальшого дослідження, серед яких: відновлення трудового потенціалу, забезпечення зайнятості, професійна перекваліфікація та адаптація кадрів, створення умов для повернення та інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Ці питання потребують комплексного та системного вирішення, адже людський капітал є ключовим фактором успішного відновлення та розвитку країни після війни [2].

Управління людськими ресурсами стикається з багатовимірними викликами. Розглянемо соціально- демографічні виклики і їх наслідки для HRM, адже їх важливість полягає у тому, що вони не лише формують кількісні параметри розвитку суспільства, а й якісно змінюють систему соціальних відносин, визначають напрями реформ, потребу у нових інституціях та управлінських рішеннях (табл1).

Таблиця 1. Демографічні та соціальні виклики в HRM

Виклик	Приклад	Наслідки для HRM
Старіння населення	Німеччина: понад 22% населення старше 65 років; Україна: середній вік понад 41 рік	Розробка програм залучення літніх працівників, активне наставництво
Скорочення чисельності працездатного населення	Японія: дефіцит робочої сили, стимулювання автоматизації; Україна: кадровий голод у медицині та освіті	Необхідність залучення іноземних працівників та автоматизація виробництва
Міграційні процеси	Польща: понад 1 млн українських трудових мігрантів; Україна: відтік висококваліфікованих кадрів	Брак кваліфікованих кадрів у країнах-донорів, потреба інтеграції мігрантів
Зміна цінностей поколінь	США: 40% молодих працівників звільняються через відсутність work-life balance; Україна: IT-компанії запроваджують hybrid-office	Адаптація систем мотивації під нові цінності поколінь, розвиток гнучких форм зайнятості
Гендерна нерівність та інклюзія	ЄС: квоти для жінок у наглядових радах; Україна: лише 21% жінок у парламенті та низька їх частка у бізнес-керівництві	Розробка політик інклюзивності та забезпечення рівних можливостей
Соціальні наслідки кризових явищ	COVID-19: масовий перехід на дистанційну роботу; Війна в Україні: інтеграція ВПО на нових ринках праці	Адаптація HR-процесів до кризових умов, створення програм соціальної підтримки
Високий рівень стресу та вигорання	Світові корпорації: програми mental health & well-being; Україна: гнучкі графіки та оплачувані відпустки у прифронтових регіонах	Впровадження програм підтримки психічного здоров'я та well-being

Вирішення цих викликів можливе лише за умови :

- комплексної державної політики у сферах економіки, освіти, охорони здоров'я, міграції та соціального захисту;
- інвестицій в людський капітал, а саме: розвиток освіти, професійної підготовки, науки, підтримка здоров'я;
- активної демографічної політики у вигляді стимулів для підвищення народжуваності, підтримки сімей із дітьми, гендерної рівності у праці;
- регулювання міграційних процесів, створення умов для повернення трудових мігрантів;
- сприяння соціальній мобільності, забезпечення рівного доступу до освіти, роботи, кар'єрних можливостей для різних груп населення;
- регіонального розвитку за допомогою зменшення диспропорцій між містом і селом, між різними регіонами, щоб уникнути депопуляції та занепаду території;
- впровадження інноваційних технологій в управлінні за допомогою використання цифрових рішень (eHealth, eLearning, HRM-системи) для підвищення ефективності державних і корпоративних політик;
- соціальної згуртованості та партнерства в питаннях співпраці держави, бізнесу, громадянського суспільства у вирішенні соціально-демографічних проблем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Лібанова Е. М. Про повоєнне відродження України. Вісн. НАН України. № 2. 2023. С. 55–61.
2. Решетняк О., & Шликова В. Особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови. Економіка та суспільство. № 72. 2025.
3. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. № 10. 2022. С. 100–105.

УДК 316.454.4

Заяць Т.А.¹, Дяконенко О.І.²¹ д.е.н., проф., зав. відділу соціального капіталу Інституту демографії НАНУ² к.е.н., с.д., с.н.с. відділу соціального капіталу Інституту демографії НАНУ

ЗГУРТОВАНІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ЯК ДОМІНАНТА РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ

Тривала виснажлива війна в Україні привносить нові виклики – ризик зниження згуртованості населення як фундаментальної основи резилієнтної якості життя населення. На жаль, зростання згуртованості в 2,4 рази, яке спостерігалось на початку повномасштабного вторгнення, уповільнилося, та вперше з 2013 р. показники індексу благодійності знизились після десятирічного зростання: у Світовому рейтингу благодійництва 2024 Україна поступилась другим рангом (2023 р.), посівши сьому сходинку [1; 2].

Згуртування українського суспільства має враховувати значну асиметрію інституційної довіри, загострення якої простежується у разючій різниці між довірою до оборонних інституцій (ЗСУ довіряють 93,5 % населення, ДСНС – 85,5, Нацгвардії – 79,0 %) та політичних структур і правосуддя (держапарату/чиновникам не довіряють 79 % населення, політичним партіям – 77, судам – 73 %) [3]. Такий інституційний розрив руйнує/порушує єдність спільних цінностей та істотно знижує здатність суспільства до колективної дії у цивільних реформах. Зокрема, населення країн з високим рівнем інституційної довіри швидше реагувало на карантинні вимоги та дотримувалось необхідних заходів під час пандемії COVID-19 [4]. І хоча загальні тенденції зниження міжособистісної довіри та довіри до влади притаманні багатьом суспільствам у воєнний і повоєнний періоди, необхідно своєчасно впроваджувати систему ідейно-політичних, організаційно-економічних, інформаційно-комунікаційних заходів задля попередження поширення серед населення відчуття недовіри та розколу. Серед заходів найбільш актуальними є: забезпечення місцевою владою та громадськими лідерами прозорості комунікації через електронні сервіси e-Data чи громадські обговорення/слухання; освітні та медіа програми з популяризації консолідуючих національних цінностей; формування культури довіри; системне навчання чиновників культури сервісу тощо.

Одним з основних дестабілізаторів соціальної згуртованості в умовах війни є дезінформація та інформаційна пропаганда російських спецслужб, які намагаються посилити зневіру українців у державі та інституціях, розколоти суспільство на групи і знизити почуття солідарності. З лютого 2022 р. російські спецслужби активізували спроби маніпуляції громадською думкою в Україні за допомогою дезінформації, хоча напередодні повномасштабного вторгнення в країні спостерігалось стабільне скорочення регіональних,

мовних та етнічних розбіжностей українського суспільства. Систематичний антиукраїнський і проросійський інформаційний тиск з використанням комплексу інструментів, методів впливу у медіа- і кіберпросторі (підміна фактів, апелювання до емоцій, мова ворожнечі) спричиняли нагнітання русофільських та українофобських настроїв, посилювали соціальну напругу і невдоволення.

Мінімізувати вплив російської пропаганди та інформаційних атак, які підривають ідентичність та цінності українського народу, соціальну згуртованість та довіру, можливо шляхом підвищення медіаграмотності населення (тренінги, освітні курси, програми), блокування російських пропагандистських телеканалів/сайтів/ботоферм, формування системи фактчекінгу, поширення центрів протидії дезінформації, а також розвитку міжнародного партнерства у боротьбі з російською пропагандою та кібератаками, оскільки дезінформаційна атака на Україну з боку російських пропагандистських каналів зростає і в інших держах світу, зокрема на Балканах, країнах Африки, Близькому Сході, Південно-східній Азії, Латинській Америці, де Росія у місцевих новинах позиціонує себе як протиколоніальна держава, представляючи Україну поруч з «колонізаторами» ЄС і США; задля швидкого спростування фейків доречно проводити інформаційні компанії у соціальних мережах та месенджерах, через які отримують інформацію 46,7 % респондентів.

В умовах війни створюється підґрунтя для посилення корупційних ризиків. У міжнародному рейтингу за Індексом сприйняття корупції 2024 р. Україні належить 35 балів зі 100, що свідчить про поширення таких проявів, як хабарництво, розкрадання державних коштів, кумівство на державній службі, тиск на журналістів та місцеве самоврядування [5]. В українських реаліях корупція є засобом уникнення бюрократичних процедур (а нерідко і можливості обійти закони), що збільшує витрати на ведення чи започаткування бізнесу, знижує привабливість країни для інвесторів, формує нерівність можливостей. Проведення активної антикорупційної політики сприятиме підвищенню резиліентності якості життя, зменшуючи масштаби соціальної нерівності та зневіру в спільних цінностях. Активне здійснення цієї політики протидіятиме такій потенційній загрозі, як формування соціальної згуртованості на засадах авторитаризму та примусу, що є ознакою диктаторських режимів з підпорядкуванням владі, прийняттям цінностей конформізму, утисками індивідуальної свободи, примусовою співпрацею. Така форма суперечить добровільності волевиявлення як основній умові формування соціальної згуртованості; почуття приналежності має формуватись на добровільній основі, на засадах рівності та поваги до прав людини і лише за цих умов спостерігатиметься продуктивний вплив згуртованості на резиліентність якості життя. Запобігти поширенню корупції

та стійкого антикорупційного ризику можуть: цифровізація та спрощення процедур, фінансова прозорість та підзвітність чиновників через розвиток офіційних електронних сервісів та активну діяльність антикорупційних органів; застосування зворотного зв'язку та механізму скарг, що злагоджено функціонує з механізмом стимулювання та захисту викривачів корупції; справедливе правосуддя та кримінальна відповідальність за корупційну діяльність; поширення антикорупційної культури через впровадження освітніх програм та підвищення правової свідомості громадян, насамперед державних службовців та молоді.

Основними напрямками протидії зниженню соціальної згуртованості у контексті впливу на резилієнтність якості життя населення є: економічна справедливність, яка досягається реалізацією прогресивного оподаткування, адресною соціальною допомогою, підтримкою фінансово бідних громад, боротьбою з тіньовою економікою; доступність соціальних послуг, насамперед для незахищених верств населення задля уникнення маргіналізації та зниження життєвого рівня як основних причин падіння соціальної згуртованості; заходи для налагодження/відновлення соціальних зв'язків між різними верствами населення, в т.ч. етнічними, регіональними, релігійними групами; соціальна єдність і толерантність, яка досягається через діалог (громадські слухання, круглі столи, форуми), спільні соціальні проекти, підтримку вразливих груп населення (ВПО, ветеранів, інвалідів); громадянська участь, яка здобуває розвиток через залучення громадських організацій, застосування електронних петицій, бюджетів участі тощо); інформаційна єдність і безпека, які досягаються за реалізації кампанії спільних цінностей, медіаграмотності, розвитку цифрових платформ взаємодіювання (чат-боти, платформи для обміну інформацією).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Індекс добробуту українців в умовах війни 2024 *Social Initiative YOUkraine*. URL: <https://youkraina.com.ua> (дата звернення: 03.10.2025).
2. World Giving Index 2025: Most Charitable Countries / *World Population Review*. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/most-charitable-countries> (дата звернення: 05.10.2025).
3. Довіра до інститутів, лютий–березень 2025 / *Центр Разумкова*. URL: razumkov.org.ua (дата звернення: 01.10.2025).
4. Han Q., Zheng B., Cristea M., *et al.* Trust in government regarding COVID-19 and its associations with preventive health behaviour and prosocial behaviour during the pandemic: a cross-sectional and longitudinal study. *Psychological Medicine*. 2023. Vol. 53(1), P. 149-159. doi:10.1017/S0033291721001306
5. Corruption Perceptions Index 2025 / *Transparency International*. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/en> (дата звернення: 02.10.2025).

УДК 658.5.012.7

Зелена М.І.¹, Сохацький Ю.А.²¹ доц. Хмельницького національного університету² студ. гр. БІНЕМ-24-1 Хмельницького національного університету

ФОРМУВАННЯ ДІЄВОЇ СИСТЕМИ HR-КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного бізнесу та посилення конкуренції ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху підприємства. HR-контролінг забезпечує моніторинг, оцінку та оптимізацію витрат на персонал, підвищує продуктивність працівників і сприяє досягненню стратегічних цілей. Як сучасна система збору та аналізу інформації, він поєднує стратегічні й операційні аспекти менеджменту, узгоджує кадрову політику з цілями компанії, вдосконалює HR-процеси, оптимізує витрати та розвиває компетенції персоналу, забезпечуючи високі результати управлінських рішень. Контролінг персоналу забезпечує інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень і ґрунтується на тісній взаємодії основних складових: знань, бізнес-процесів та системи управління персоналом. Крім того, він спрямований на розвиток організаційної культури, налагодження ефективних комунікацій і раціональний розподіл організаційних ролей. На відміну від традиційного кадрового управління, HR-контролінг зосереджується не лише на веденні обліку та документації, а й на глибокому аналізі показників діяльності персоналу, визначенні потенційних можливостей, прогнозуванні кадрових потреб і вдосконаленні HR-процесів. Такий підхід сприяє формуванню системи управління персоналом, заснованої на аналітичних даних [1, с. 110].

HR-контролінг є стратегічним інструментом управління персоналом, що забезпечує прозорість і обґрунтованість рішень, підвищує мотивацію, знижує кадрові ризики та зміцнює HR-бренд підприємства. Він охоплює ключові функції – оптимізацію працевлаштування, організацію праці, розвиток компетентностей, оцінку ефективності, формування робочого середовища, мотивацію та демократизацію управління – і дозволяє моделювати розвиток персоналу відповідно до стратегічних завдань організації. Ієрархічна система HR-контролінгу забезпечує планування, збір і аналіз даних, чітке визначення ролей працівників та об'єктивну інформаційну підтримку керівництва, ґрунтуючись на засадах ефективності, об'єктивності та стратегічної значущості, що підвищує гнучкість і конкурентоспроможність підприємства. Дотримання принципів HR-контролінгу забезпечує ефективне управління персоналом і підвищує загальну результативність підприємства, сприяючи досягненню стратегічних і оперативних цілей через раціональне використання людського капіталу.

Ефективна система контролінгу передбачає застосування сучасних методів аналізу, оцінки та цифрових технологій, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Комплексне поєднання інструментів і підходів оптимізує ресурси, підвищує продуктивність і забезпечує стабільний розвиток організації [2].

Використання інформаційних систем у HR-контролінгу є важливим інструментом ефективного управління персоналом, оскільки дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси збору, обробки та аналізу даних про працівників і їхню діяльність, забезпечуючи точність, своєчасність і прозорість інформації. Такі системи сприяють детальному аналізу продуктивності, оцінці ефективності та задоволеності співробітників, автоматизації кадрових процесів – від прийому та звільнення до планування розвитку і навчання, контролю дотримання нормативних вимог і стандартів безпеки. Вони також дають змогу прогнозувати потреби в персоналі, планувати розвиток працівників і оцінювати кадрові ризики, покращують комунікацію між HR-відділом та іншими підрозділами, забезпечують прозоре звітування та оперативну підтримку управлінських рішень. Завдяки інформаційним системам HR-контролінг підвищує ефективність управління людськими ресурсами, зменшує витрати на обробку даних, знижує ризик помилок і сприяє підвищенню загальної продуктивності компанії [2].

Процеси впровадження HR-контролінгу на підприємстві зумовлені сучасними економічними умовами та потребою ефективного управління персоналом. Вони включають адаптацію стратегій управління до змін у зовнішньому середовищі, оптимізацію витрат і раціональне використання ресурсів, впровадження аналітики та цифрових технологій для точного контролю показників, оцінку ефективності HR-політики, підвищення гнучкості та адаптивності організації, а також розвиток корпоративної культури й мотивації персоналу. Таким чином, HR-контролінг стає ключовим інструментом забезпечення продуктивності, оперативності управлінських рішень і конкурентоспроможності компанії в умовах постійних змін [3,с.253].

Впровадження HR-контролінгу на підприємстві є складним і багатоступеневим процесом, що охоплює різні аспекти – від стратегічного планування до застосування сучасних інформаційних технологій. Розглянемо ключові етапи цього процесу. На першому етапі впровадження HR-контролінгу визначаються ключові завдання, насамперед узгодження HR-стратегії з загальною стратегією компанії та вирішення проблем, що впливають на досягнення бізнес-цілей. Далі розробляються методи та критерії оцінки роботи співробітників, що формує систему контролю результативності персоналу та забезпечує основу для ефективних управлінських рішень. Створення та впровадження HR-контролінгу є ключовим етапом для ефективного управління персоналом, оскільки

передбачає визначення стратегічних цілей, розробку методів оцінки праці, інтеграцію сучасних інформаційних технологій, постійний моніторинг результатів та коригування процесів. Ця система забезпечує прозорість у кадрових процесах, дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони HR-політики, оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, оптимізувати використання ресурсів і досягати бізнес-цілей. Ефективність HR-контролінгу значною мірою залежить від поетапного та системного підходу з урахуванням специфіки підприємства та забезпечує стратегічне управління людським капіталом як ключовим активом організації [4, с. 9].

Управління персоналом має бути спрямоване на забезпечення максимальної взаємодії між роботодавцем і працівниками та включає ключові завдання: добір і інтеграцію персоналу, контролінг індивідуального розвитку, комунікацій і мотивації. Добір персоналу передбачає ефективний відбір і залучення кандидатів, оскільки від цього залежить подальша результативність компанії. Інтеграція забезпечує введення нових співробітників у діяльність підприємства та планування їх кар'єрного розвитку. Контролінг індивідуального розвитку спрямований на підвищення кваліфікації працівників і оцінку відповідності їхніх навичок вимогам посад. Контролінг комунікацій забезпечує ознайомлення персоналу з цілями та стратегією компанії, використання потенціалу співробітників і оцінку їхньої активності. Контролінг мотивації передбачає оптимізацію системи оплати праці, групування працівників за результативністю та врахування моральних і психологічних факторів для підвищення задоволеності та продуктивності. Таким чином, кадровий контролінг є невід'ємною складовою управління персоналом і критично важливим для досягнення ефективності роботи компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Контролінг персоналу як інструмент ефективного управління підприємством // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2021. – № 2. – С. 108–118.
2. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах // Ефективна економіка. – 2019. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7313> . – Дата звернення: 12.10.2025. – DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.42.
3. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом // Бізнес Інформ. – 2021. – № 7. – С. 252–259.
4. Аванесьян А. Є. Кадровий контролінг як ефективний інструмент управління персоналом судноремонтних підприємств // Трансформаційна економіка. – 2025. – № 2 (11). – С. 7–12. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-1>

УДК 331.108

Іваненко В.С.¹¹ здобувачка вищої освіти Миколаївського національного аграрного університету

HR-НАВИЧКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРОПІДПРИЄМСТВ

Сучасна динамічна реальність, в якій функціонують агропідприємства, висуває до HR-фахівців вимоги, що зумовлюють необхідність розвитку та оновлення професійних компетенцій. Традиційні навички, такі як управління персоналом, стратегічне планування, командна взаємодія, аналітика та комерційне розуміння, залишаються важливими складовими професійної діяльності. Водночас саме здатність адаптуватися до швидких змін і формувати новий комплекс компетенцій [1, с. 790].

Майбутні навички HR стають критично важливими для забезпечення довгострокового успіху підприємств, адже роль фахівців із управління персоналом дедалі більше виходить за межі адміністративних та нормативних функцій. HR-практики розробляють та реалізують стратегії, спрямовані на формування сильних та різноманітних команд, які здатні підтримувати конкурентоспроможність бізнесу. Проте брак часу для стратегічного прогнозування часто ускладнює процес усвідомленого розвитку власних компетенцій [2, с. 459].

Сфера управління людськими ресурсами нині вважається однією з найбільш трансформованих з огляду на зміни у вимогах до професійних навичок. Ролі HR-фахівців та компетенції, необхідні для їх ефективного виконання, зазнають швидких і суттєвих змін, і цей процес буде продовжуватись у найближчій перспективі. Дослідження свідчать, що наразі лише близько половини представників цієї професії здатні підвищувати ефективність бізнесу завдяки грамотному використанню технологій та аналітики даних. При цьому у майбутньому очікується трансформація приблизно 40% робочих навичок, тоді як понад 85% підприємств аграрного профілю вже пришвидшили цифровізацію своїх процесів після невизначених умов існування під час воєнного стану.

У сучасних умовах прискореної трансформації бізнес-середовища саме функція управління персоналом відіграє визначальну роль у підтримці організаційних змін та забезпеченні розвитку людського капіталу. Це зумовлює потребу у першочерговій адаптації HR-фахівців, які мають не лише підвищувати власну кваліфікацію, а й активно впроваджувати нові підходи до управління [3, с. 231]. Зокрема, йдеться про цифровізацію та автоматизацію адміністративних процесів, формування інноваційних операційних моделей HR та удосконалення якості обслуговування співробітників.

Управління змінами та консалтинг в цій сфері набули особливої актуальності в умовах сучасної динаміки бізнес-середовища. Якщо до пандемії Covid-19 організаційні трансформації мали переважно епізодичний характер, то нині вони стали постійною складовою діяльності компаній. Такі зміни можуть варіюватися за масштабами та змістом: від впровадження нових технологічних рішень та перепроектування бізнес-процесів до суттєвих структурних модифікацій.

Незалежно від масштабів чи глибини організаційних трансформацій, для HR-фахівців критично важливо володіти базовими знаннями у сфері управління змінами та послідовно розвивати відповідні компетентності. Це дозволяє їм не лише ефективно підтримувати впроваджувані процеси, а й виступати безпосередніми лідерами [4, с. 453].

З огляду на високу частоту організаційних трансформацій стає очевидним, що управління змінами є однією з ключових компетентностей сучасного HR-фахівця, адже саме вона формує стратегічний інструментарій для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу в майбутньому.

Паралельно важливим напрямом є управління ризиками у сфері HR, яке передбачає системний аналіз потенційних загроз, що можуть виникати внаслідок особливостей поведінки чи складнощів у роботі персоналу. Такий підхід дає змогу завчасно виявляти проблемні зони, мінімізувати можливі негативні наслідки та забезпечувати оперативне реагування у разі їх виникнення, тим самим підвищуючи стійкість організації до внутрішніх та зовнішніх загроз.

Управління ризиками у сфері HR передбачає не лише аналіз поточних загроз, а й застосування сценарного планування як інструменту підготовки до потенційних кризових ситуацій. У межах цього підходу проводяться регулярні міждисциплінарні семінари, на яких HR-фахівці відіграють активну роль, моделюючи різні можливі сценарії розвитку подій. Таке прогнозування дозволяє заздалегідь напрацювати стратегії реагування на екстремальні обставини, наприклад, масову непрацездатність персоналу внаслідок невизначених подій.

Виявлення та своєчасне управління новими ризиками становить один із ключових пріоритетів агропідприємств у межах сучасних підходів до ризик-менеджменту [5, с. 67]. Динамічний розвиток аграрної галузі, поєднаний із впливом глобальних факторів - від кліматичних змін та технологічних зрушень до геополітичної нестабільності, - зумовлює постійну появу нових викликів. В таких умовах системне управління ризиками дає змогу не лише мінімізувати потенційні загрози, а й створює підґрунтя для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

У контексті поступової трансформації HR від переважно адміністративної функції до стратегічного партнера бізнесу управління зацікавленими сторонами набуває вирішального значення для формування

ефективних стратегій у сфері людських ресурсів. Цей процес передбачає системне вибудовування та підтримку взаємин зі всіма учасниками, на яких безпосередньо чи опосередковано впливають рішення у сфері персоналу. Для HR-фахівців це означає необхідність балансування між інтересами різних категорій працівників, менеджерів середнього ланка, топ менеджменту та широкого громадського контексту.

Отже, сучасний аграрний бізнес функціонує в умовах високої турбулентності, що вимагає від HR-фахівців переходу від адміністративної до стратегічної ролі. Критичними стають компетентності у сфері управління змінами, адже саме вони забезпечують адаптивність організацій до нових викликів та технологічних зрушень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Професійна мобільність та безпека: як ефективно використовувати соціальні мережі для кар'єрного розвитку / І. В. Бацуровська, Г. С. Кашина, В. М. Курепін, В. В. Любарець. Вісник науки та освіти (Серія «Філологія», Серія «Педагогіка», Серія «Соціологія», Серія «Культура і мистецтво», Серія «Історія та археологія»). 2025. № 2(32). С. 787-799. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-2\(32\)-787-799](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-2(32)-787-799).

2. Сухорукова А., Житняковська А. Менеджмент і маркетинг в умовах турбулентності: адаптація до нової парадигми економічного розвитку. Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу : матеріали III всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді (м. Хмельницький, 15 травня 2025 р.). Хмельницький : ХНУ 2025. С. 457-459. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22289>.

3. Dotsenko, N. A., Kurepin, V. M., & Gorbenko, O. A. (2025). Implementation of European experience in training students of agricultural specialties in the context of strengthening national food security. Professional training of future specialists amidst modern realities. Baltija Publishing, 1, 218-239. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-522-8-12>.

4. Сухорукова А., Житняковська А. Трансформація управлінських та економічних систем в умовах емерджентної економіки: проблеми, імперативи та вектори розвитку. Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу : матеріали III всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді (м. Хмельницький, 15 травня 2025 р.). Хмельницький : ХНУ 2025. С. 452-454. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22288>.

5. Курепін В. М., Іваненко В. С. Застосування цифрових технологій у сільському господарстві для досягнення цілей сталого розвитку. Modern Economics. 2024. № 47(2024). С. 62-69. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-09).

УДК 331.101.3:005.94:659.1(477)

Ільїна А.О.¹

¹ доц. Державного торговельно-економічного університету

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК НЕМАТЕРІАЛЬНИЙ АКТИВ: КУЛЬТУРА ЗВОРотноГО ЗВ'ЯЗКУ У РИНКОВИХ ВІДНОСИНАХ

За сучасних умов зростання важливості особистих брендів посилює ризик заміни призначення суб'єкта господарювання на імідж самої людини. І тут постає проблема спотворення громадським контентом реальної цінності товару/послуги й людських ресурсів компанії. У цьому разі перевантаження інформаційних потоків і сумнівна динаміка продажів підштовхують бізнес до переосмислення реклами як складової управління людським капіталом.

Як нематеріальний актив, людський капітал є сукупністю знань, навичок, практичного досвіду, ціннісних орієнтирів, норм та етики поведінки, а також здібностей до кооперації, які вбудовуються у виробничі й управлінські процеси, формуючи стійкі джерела конкурентних переваг [1].

Більш широко людський капітал може трактуватися як інституціональна культура зворотного зв'язку, що забезпечує передачу інформації та навчання на помилках на умовах психологічної безпеки, за якої кожен клієнт має можливість висловлювати свої пропозиції, зауваження та сумніви щодо товару/послуги без ризику санкцій. Така перевага підкріплена справедливими правилами оцінки та винагороди, що збільшує частоту висунування гіпотез і швидкість організаційного навчання, із наданням безпосереднього впливу на інтенсивність генерації знань та їх трансформацію в інтелектуальну власність і рутинні практики. Тут людський капітал конвертує індивідуальні когнітивні акти у колективну базу знань, підвищуючи процес відтворення успішних рішень із зменшенням ризику «зависання» системних помилок: представники компанії несуть відповідальність перед зовнішніми стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, суспільством та регуляторами). Остання задає контури легітимності продажів товарів/надання послуг і знижує трансакційні витрати взаємодії, встановлюючи межі допустимої поведінки за узгодженням приватних стимулів із суспільними очікуваннями та нормативними вимогами, що знижує ймовірність репутаційних шоків і регуляторних втрат (захищає вартість нематеріального портфеля) [1; 2, с. 723].

У сучасній парадигмі людський капітал – це інтегративний ресурс, який формується на стику індивідуальних компетентностей і соціальних механізмів координації, що дає змогу переводити особисті здібності до колективної продуктивності та інноваційної результативності. Тут етично-поведінкові параметри стають не зовнішніми обмежувачами, а внутрішніми продуктивними характеристиками активу, де сумлінність комунікацій фірми

підвищує якість сигналів у системі прийняття рішень і скорочує асиметрію інформації. Якщо повага до конкуренції стимулює фахівців до навчання технологічній диференціації товарів/послуг, то до клієнта – формує орієнтир на довгострокову цінність, зменшуючи волатильність попиту [2, с. 724].

У сукупності архітектура людського капіталу формується як керований актив, який підлягає [1; 2, с. 727]:

- інвестуванню – вкладанню коштів у процес навчання, підвищення кваліфікації, наставництво та дизайн командних інтерфейсів;
- оцінці – через вимір продуктивності, інноваційної віддачі та якості взаємодій;
- захисту – не лише через етичні стандарти та практики відповідності набутих фахівцями компетентностей, а й якість організаційного середовища компанії, що перетворює потенціал людини на вимірну економічну і соціальну цінність.

Відтак межа між добросовісним просуванням продукції й маніпуляцією людською свідомістю проходить по лінії підзвітності взаєморозуміння між продавцями й покупцями. Компанія має суттєву цінність у верифікованому позиціонуванні товарів/послуг на протестованих властивостях продукту, відтворюваних протоколах тестування й прозорих методиках порівняння з альтернативами, що забезпечує можливість незалежної верифікації заяв.

Наприклад, авіакомпанія *Ryanair*, яка відома персоналізацією навколо головного виконавчого директора, запустила програму *Always Getting Better* і публічно змінила епатажні заяви на сервісні поліпшення, інфографіку й звітність (чартер сервісу, обіцянки по комісіям/додаткам/зворотному зв'язку). На тлі зміни риторики й прокачування процесів відзначалися зростання пасажиропотоку, покращення показників задоволеності та врегулювання скарг, а також суттєве збільшення прибутку. Основна увага компанії була зосереджена на клієнтоорієнтованому підході шляхом відмови від яскравого самопросування осіб в обмін на оцифрування послуг, що пізніше довело зростання лояльності до клієнтів і зменшення кількості скарг [3].

Разом з тим, деякі компанії надають перевагу зміщенню уваги споживачів зі змісту на імідж, замінюючи доказ надійності продукції на харизму та егоцентричну риторику продавців, які замість підтверджуючих фактів про товари/послуги підставляють персональну винятковість. Йдеться про інформаційну підміну, коли символічна перевага дизайну, статусу чи «місії» продавця відображає «ефект витіснення» змістовних аргументів продукції. Через зростання страху помилок, представники компанії переходять до так званих «оборонних комунікацій», внаслідок яких звітність про товар/послугу поступово втрачає ціннісні орієнтири споживачів. На рівні підприємства, установи та організації такі практики підривають довіру як

ключовий інституційний ресурс, коли розвивається передбачуваність поведінки продавця з посиленням опортуністичних стимулів. Як результат, – знижується купівельна готовність клієнтів, що мінімізує укладання партнерських довгострокових контрактів, тоді як регуляторні та репутаційні ризики капіталізуються у вартості [4, с. 3-5].

Наприклад, Basescamp опублікував кейс «Культ засновника», згідно з яким, після публічних рішень керівництва щодо заборони «соціально-політичних» обговорень, у компанії виник гострий внутрішній конфлікт: близько третини співробітників (серед них – провідні фахівці та керівники підрозділів) прийняли вихідну допомогу та звільнилися. Тут ЗМІ зафіксували саме таку послідовність як «яскравий публічний порядок денний → криза довіри всередині → масові догляди», що корелює з ризиком підкреслення власного лідерства та «оборонних комунікацій» [5].

Таким чином, верифіковане позиціонування товарів/послуг з боку компанії функціонує як прояв сумлінного розкриття інформації при асиметрії знань фахівців. Такі знання мінімізують інформаційний хаос для споживачів, спираючись на чіткі критерії якості продукції, що робить сумісність суб'єктів господарювання ринковим стандартом, тим самим знижуючи трансакційні витрати й правові ризики. Усе це потребує впровадження системи культури зворотного зв'язку, де незгода та/або уточнювальні питання про товар/послугу беруться до уваги. За таких умов зберігається механізм зниження невизначеності, тоді як культивування іміджу представника перетворює комунікацію на інструмент маніпуляції, що розвиває основу довіри клієнтів і, зрештою, конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, функціонуючих у відповідних галузях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Human capital and educational policies. *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*. URL: https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/human-capital-and-educational-policies.html?utm_.
2. Kim T., Cho W. Employee Voice Opportunities Enhance Organizational Performance When Faced With Competing Demands. *Review of Public Personnel Administration*. 2024. Vol. 44(4). P. 713-739. URL: <https://doi.org/10.1177/0734371x231190327>.
3. Topham G. Ryanair puts 32% jump in profits down to being nicer. *The Guardian*. 2014, November 3. URL: https://www.theguardian.com/business/2014/nov/03/ryanair-raises-profit-surge-winter-bookings?utm_.
4. Wang H., Jiao R., Li F. Research on the Effect of Narcissistic Leadership on Employee Job Embeddedness. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. P. 1-11. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.927529>.
5. Newton C. Breaking Camp. *The Verge*. 2021, April 28. URL: <https://www.theverge.com/2021/4/27/22406673/basecamp-political-speech-policy>

УДК 332.14:504.06

Ільїна М.В.¹¹ головний науковий співробітник Інституту демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи НАН України

СТРУКТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ ЕКОЛОГІЧНОЇ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ТА ЇЇ ВІДНОВЛЕННЯ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Резилієнтність економічної системи – це здатність економіки швидко відновлюватися після криз, а також її потенціал до адаптації і трансформації з метою пом'якшення наслідків можливих криз. У наукових дослідженнях резилієнтність суспільства розглядають як спроможність його сфер протистояти різноманітним загрозам на основі залучення відповідних систем управління – політико-правової, соціальної, економічної, екологічної. При цьому відзначається принципова важливість комплексного трактування резилієнтності, для чого обґрунтовують наявність її демографічного, економічного, екологічного та соціального вимірів [1, с. 3; 2, с. 23]. Основними заувагами стосовно перспектив відновлення економіки України у повоєнний період визначають залежність ефективності економічної системи від галузевої структури економіки та експортно-імпортного балансу. Також неоднозначним чином на резилієнтність економіки впливає наявність природних ресурсів – адже позитивним цей фактор стає лише у поєднанні з ефективним управлінням сферою природокористування [1, с. 262].

Відповідно найбільші ризики та загрози для екологічної резилієнтності становлять явища і процеси, які негативно впливають одразу на декілька природних ресурсів та мають кумулятивні, неявні або відкладені у часі негативні наслідки, є незворотними або важко змінюваними. Якщо такі негативні наслідки до того ж мають синергетичний ефект, то навіть при незначних коливаннях стійкості екосистеми вони здатні призвести до її суттєвої руйнації. Визначення таких складних ризиків потребує моделювання стану екосистеми за умов ймовірного настання негативних явищ, а також ідентифікації спільних для усіх секторів економіки загроз [3, с. 113]. Практична оцінка резилієнтності здійснюється на основі низки основних тематичних індикаторів – напр., обсягу виробництва для оцінки економічної стійкості чи поширення бідності для оцінки стійкості соціальної сфери. Іншим способом вимірювання резилієнтності та оцінювання змін її рівня є моніторинг визначених показників. Відповідно, оцінювання потребує певного набору статистичних даних, які можна порівняти у динаміці – а саме, показники щодо докризового, післякризового стану системи, а також порогові значення, які свідчитимуть про прийнятність або неприпустимість змін у системі [2, с. 29].

Для визначення екологічної резилієнтності застосовують оцінку

ризиків і загроз довкіллю, а також систему відповідних індикаторів. Оцінювати резилієнтність економіки в цілому та екологічної системи зокрема доцільно за регіонами; особливо слушним такий підхід є в умовах ведення бойових дій та у повоєнний період. У майбутньому такий підхід дасть змогу визначати найбільш перспективні для подальшого розвитку та інвестицій сфери економіки та відповідні інституційні заходи. Наявні дослідження екологічної резилієнтності дають змогу диференціювати регіони України за комплексними показниками стану земельних, водних, лісових ресурсів, а також системи поводження з відходами [4, с. 152]. Відповідно стале управління природними ресурсами включатиме заходи з переробки накопичених відходів, ревіталізацію деградованих або зруйнованих екосистем, будівництво берегоукріплень, створення зеленої інфраструктури, диверсифікацію сільськогосподарських культур. Перелічені цільові показники екологічної резилієнтності мають бути інтегровані до стратегічних документів, планів, стратегій розвитку регіонів. Слід не лише нормативно затвердити кількісні показники, що характеризуватимуть стан вразливості економіки, ризики та загрози, але й науково обґрунтувати порогові значення для них. Практичне втілення заходів найбільш доцільно здійснюватися на основі регіональних цільових програм розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Інструменти забезпечення резильєнтності українського суспільства : монографія / за ред. Е. М. Лібанової ; авт. колектив. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. 372 с. <https://www.demography.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/Інструменти-забезпечення-резильєнтності-українського-суспільства.pdf>.
2. Інституційне забезпечення резильєнтності економіки України : монографія / за ред. Е. М. Лібанової ; авт. колектив. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2025. 424 с.
3. Ільїна М.В. Оцінювання стійкості економічних систем до зовнішніх загроз: європейські та вітчизняні підходи. *Contemporary Transformations of Social Development: New Challenges and Perspectives* / ed. Alves L. R., Starchenko, G. Universidade Estadual do Oeste do Parana-Unioeste Nucleo de Desenvolvimento Regional, Toledo – Chernihiv : REICST, 2024. С. 102-115. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-06-2024-02-07>.
4. Khvesyuk M., Ilina M. Spatial Resilience in Ukraine: An Evaluation of National and Regional Levels. Arsenyeva O., Romanova T., Sukhonos M., Biletskyi I., Tsegelnyk Y. (eds) *Smart Technologies in Urban Engineering. STUE 2024 : Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 1659. 2025. P. 152–162. https://doi.org/10.1007/978-3-032-06832-3_13.

УДК 347.965:334.7

Ільченко В.М.¹, Загороднюк В.О.²

¹ доц. Університету митної справи та фінансів

² студ. гр. 2ММ Вінницького державного педагогічного університету ім. Михайла Коцюбинського

МЕДІАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ СПОРІВ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

Трансформація суспільних відносин в Україні, зумовлена економічною нестабільністю, цифровізацією та змінами в трудовому законодавстві, створює нові виклики для управління людськими ресурсами. Одним із проявів цих викликів є трудові спори, які неминуче виникають у процесі функціонування підприємств та впливають на продуктивність праці, організаційну культуру й фінансові результати. В умовах постійних змін у правовій системі України дедалі більшої актуальності набуває медіація як альтернативний спосіб вирішення конфліктів. Прийняття Закону України «Про медіацію» створило нормативну основу для використання цього механізму, однак його практичне застосування у сфері трудових відносин поки що залишається обмеженим.

Варто зазначити, що медіація поступово закріплюється в українському законодавстві. Вона імплементується не лише в окремих законах, таких як «Про безоплатну правову допомогу», «Про соціальні послуги», «Про концесію», «Про державно-приватне партнерство», а й у процесуальних кодексах – Цивільному, Господарському та Кодексі адміністративного судочинства. В Законі України «Про медіацію» від 16.11.2021 № 1875-IX зазначено, що медіація є позасудовою добровільною, конфіденційною, структурованою процедурою, під час якої сторони за допомогою медіатора намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт шляхом переговорів [1].

Член Ради Комітету НААУ з питань трудового права Наталія Черевко слушно зазначає, що трудові спори нерідко мають не лише правовий, а й глибокий соціально-психологічний характер, що потребує делікатного підходу до їх врегулювання. Саме тому медіація здатна виступати ефективним інструментом балансування між правовими та людськими аспектами конфлікту. Серед типових ситуацій, у яких може бути застосована трудова медіація, дослідниця виділяє конфлікти щодо зміни істотних умов праці, спори стосовно звільнення або переведення працівника, порушення трудових прав (зокрема питань оплати праці, робочого часу, відпусток), а також колективні трудові спори між працівниками та роботодавцем щодо

виконання умов колективного договору. Такий підхід дозволяє запобігати ескалації конфліктів та сприяє збереженню трудових відносин [2].

На практиці медіація поступово впроваджується у діяльність підприємств, зокрема у сфері ІТ та промисловості, де HR-відділи використовують її як інструмент для врегулювання суперечностей, пов'язаних із графіками віддаленої роботи, реорганізацією чи змінами в системі мотивації персоналу. На відміну від традиційних дисциплінарних процедур, які здебільшого загострюють напруження у колективі, медіація спрямована на пошук взаємовигідних рішень і відновлення довіри між працівниками та роботодавцем.

Зміни у суспільних відносинах, пов'язані з поширенням віддаленої роботи й економічною невизначеністю, потребують від HR-менеджерів нових, більш гнучких підходів до управління конфліктами. Саме тут медіація виступає інструментом формування культури соціального діалогу, що особливо важливо в умовах швидких трансформацій. Наприклад, у компаніях, які активно впроваджують цифрові технології, медіація допомагає подолати труднощі, пов'язані з адаптацією працівників до гібридних моделей роботи.

Застосування навичок медіатора є невід'ємною складовою професійної компетентності фахівця з управління персоналом. Медіація інтегрується в HR-практику через фасилітаційну модель (орієнтовану на досягнення угоди) та трансформативну (спрямовану на покращення відносин і розвиток учасників). Це дозволяє HR-фахівцям не лише вирішувати трудові спори, а й запобігати їм, підвищуючи лояльність персоналу та організаційну ефективність. Практичне впровадження передбачає навчання HR-спеціалістів базовим навичкам медіації, адаптацію до корпоративної культури та використання в ситуаціях, як-от боротьба з булінгом чи відновлення гідності працівників [3, с.118-122].

Однак упровадження медіації у практику HR-менеджменту в Україні стикається з низкою викликів. Серед основних проблем – недостатня обізнаність керівників підприємств і HR-фахівців щодо можливостей цього інструменту, відсутність належної підготовки медіаторів для роботи саме в трудовій сфері, а також нестача внутрішніх корпоративних процедур, що регламентують застосування медіації у вирішенні трудових спорів.

Як зазначає Скачкова О.О., головним завданням медіатора є відновлення комунікації між сторонами, вибудовування довіри, створення безпечної й конструктивної атмосфери. Водночас ініціювати медіацію в момент, коли трудовий конфлікт уже загострився, часто виявляється найменш вдалим рішенням, адже сторони перебувають у стані емоційного напруження, і додаткові переговори можуть лише поглибити виснаження як працівника, так і роботодавця. Попри це, навіть у таких умовах залишається

можливість передати вже існуючий спір на медіаційний розгляд, що відкриває шлях до конструктивного врегулювання трудових відносин [4, с.291].

Підсумовуючи, можна зазначити, що медіація є перспективним інструментом управління трудовими спорами в умовах трансформації суспільних відносин, оскільки вона сприяє відновленню комунікації, збереженню трудових відносин і формуванню культури соціального діалогу. Її інтеграція в HR-практики дозволяє не лише вирішувати конфлікти, а й запобігати їм, підвищуючи лояльність персоналу та організаційну ефективність. Однак для повноцінного впровадження медіації в Україні необхідно подолати бар'єри, пов'язані з низькою обізнаністю керівників і HR-фахівців, недостатньою підготовкою медіаторів у трудовій сфері та відсутністю чітких корпоративних процедур. Розвиток професійних компетенцій HR-менеджерів через спеціалізовані тренінги з медіації, популяризація цього інструменту серед керівництва та створення внутрішніх політик для його застосування є ключовими кроками для забезпечення ефективного управління трудовими спорами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про медіацію» від 16.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>. (дата звернення 04.10.2025).
2. Черевко Н. Трудові спори: переваги медіації над примирними процедурами. *НААУ*. URL: <https://unba.org.ua/publications/10590-trudovi-spori-perevagi-mediicii-nad-primirnimi-procedurami.html> (дата звернення: 04.10.2025).
3. Мазаракі Н.А., Родченко В. Б. Медіація.Ua: нові підходи та інструменти менеджменту конфліктів у сучасних умовах. Колективна монографія. *ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»*. Київ. 2022. С. 1-185.
4. Скачкова О.О. Розвиток систем медіації та комплаєнса на українських підприємствах. *Вчені записки ХГУ «НУА»* 2021. Т. 27 С. 283-294. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4698998> (дата звернення: 04.10.2025).

УДК 338.486.2:658.8:005

Каламан О.Б.¹, Харенко Д.О.²

¹ доц. Одеського національного економічного університету

² доц. Одеського національного економічного університету

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах сьогодення, як і будь-які інші ринки з жорсткою конкуренцією, індустрія гостинності актуалізувала важливість постійного покращення якості обслуговування для утримання постійних споживачів, а також якості управління взаємовідносинами з ними. Традиційно готельні підприємства значною мірою покладаються на розпізнавання та утримання споживачів, які є найбільш прибутковими, та мають намір розвивати з ними довгострокові відносини [1]. Практика свідчить, що управління взаємовідносинами зі споживачами відіграє життєво важливу роль в індустрії гостинності, особливо для мережевих готелів [2]. Це пояснюється тим, що успішне управління взаємовідносинами може призвести до позитивних відгуків та створити прихильність споживачів до певного готелю чи готельного бренду.

З розвитком інформаційних технологій, особливо швидкого використання соціальних мереж, управління взаємовідносинами зі споживачами все більше залежить від цього нового технологічного інструменту. Отже, для позначення цієї тенденції використовується новий термін «соціальне управління взаємовідносинами зі споживачами». Воно визначається як бізнес-стратегія, створена для залучення споживачів до активної взаємодії з метою досягнення взаємної вигоди. В індустрії гостинності було виявлено різні стратегії, моделі та наслідки соціального управління взаємовідносинами зі споживачами. Це також передбачається як засіб сприяння довгостроковому виживанню галузі [3].

У традиційному управлінні комунікаційними процесами на підприємствах індустрії гостинності, що спрямовано на сталий розвиток, виявлені деякі напрями ініціатив з метою побудови відповідного іміджу та довіри до підприємств, впровадження бенчмаркінгу та оцінки ефективності, а також бажання покращити управління. Часто використовуваним методом такої комунікації є звітування про те, що підприємство зробило в цьому напрямі. Це стало невід'ємною частиною щорічного звіту багатьох підприємств про корпоративну соціальну відповідальність [4].

З розвитком інформаційних технологій веб-сайти є ключовою платформою для різних галузей промисловості. Більшість літературних джерел визнають, що це поширений спосіб веб-комунікації щодо сталого

розвитку, з різним ступенем використання підприємствами своїх веб-сайтів [1,2,3,4,5]. Крім того, деякі дослідження показують, що для кращого повідомлення про те, що підприємства зробили в напрямі сталого розвитку, і що вони сподіваються покращити. Було проведено певні дослідження для оцінки ефективності онлайн-комунікацій різних підприємств за допомогою опитувань або інтерв'ю.

Сталий розвиток комунікацій вважається фундаментальною стратегією підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності на ринку. Однак існують труднощі в її впровадженні. На підприємств індустрії гостинності вищезгаданий інформаційний канал (веб-сайт) представляє інформацію про продукти та послуги, які мають вирішальне значення для поведінкового наміру споживача забронювати. Веб-сайт часто не робить помітного акценту на комунікації підприємств індустрії гостинності, пов'язаних зі сталим розвитком. Отже, основним джерелом інформації для клієнтів про сталий розвиток в індустрії є спостереження та досвід споживачів на місці, включаючи читання буклетів готелів, спостереження за фактичними практиками сталого розвитку персоналу готелю та сприйняття інших екологічно чистих сигналів, що поширюються готелями [48]. Так, «грінвошинг» – це форма комунікації, що використовується готелями. Він стосується використання оманливих або непідтверджених маркетингових тверджень щодо використання готелями екологічно чистих продуктів, послуг або технологій. Було виявлено, що грінвошинг сприяє зниженню рівня довіри клієнтів до готелю, оскільки вони будуть чутливими та критичними, сприймаючи оманливу інформацію, що надається готелем. Ще однією проблемою, що існує в комунікації щодо сталого розвитку готелів, є грінхошинг. Він визначається як недостатня комунікація щодо сталого розвитку готелів. Це трапляється, коли готель вважає, що споживачі можуть сприймати їхню комунікацію щодо сталого розвитку виключно як маркетингову стратегію, а не як реальну практику захисту навколишнього середовища. Однак готель вирішує рідше повідомляти про те, що він зробив. Грінхошинг навіть змушує готелі з сертифікатами сталого розвитку вагатися представляти цю інформацію, як на своїх веб-сайтах, так і в будь-яких маркетингових матеріалах [5].

Очевидно, що належна комунікація щодо сталого іміджу готелю, як важливий спосіб покращення відносин зі споживачами, ймовірно, сприятиме розвитку готелю. Отже, такий вид комунікації не може виконувати роль покращення відносин зі споживачами, а також мети сталого розвитку готелів. Це вказує на обґрунтування нашого дослідження для вивчення принципів щодо того, як готелі можуть ефективно акумулювати свої зусилля щодо сталого розвитку, і тим самим усунути поточну прогалину в дослідженнях. Таким чином, комунікація може виконувати свою роль поширення належної

інформації серед цільової аудиторії. Це може допомогти як бізнесу, так і споживачу бути більш екологічно свідомими та більш готовими практикувати сталий розвиток, як у готелях, так і у своєму житті. Таким чином, одночасно можна встановити більш успішні відносини зі споживачами, що в довгостроковій перспективі є корисним для сталого розвитку галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Wu S., Lu Ch. The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*. 2012. №31. P. 276-285. DOI:10.1016/j.ijhm.2011.06.012.
2. Sigala M. Integrating customer relationship management in hotel operations: Managerial and operational implications. *International Journal of Hospitality Management*. 2005. № 24(3). P. 391-413.
3. Luck D., Lancaster G. The significance of CRM to the strategies of hotel companies. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 2013. № 5. P. 55-66. DOI: 10.1108/17554211311292448.
4. Chan I., Fong D., Law R., Fong L. State-of-the-art social customer relationship management. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 2018. № 23. P. 423-436. DOI: 10.1080/10941665.2018.1466813.
5. Tung V., Au N. Exploring customer experiences with robotics in hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2018. № 30. P. 2680-2697. DOI: 10.1108/IJCHM-06-2017-0322.

УДК 65.011.56:004.9

Калач Г.М.¹, Анопрієнко О.Ю.²¹ доц. Державного податкового університету² студ. гр. ПТБ 23-1 Державного податкового університету

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Сучасні умови господарювання характеризуються швидким розвитком цифрових технологій, що суттєво трансформують бізнес-процеси підприємств. Використання цифрових інструментів відкриває нові можливості для оптимізації витрат, підвищення прозорості фінансових потоків та ефективності управлінських рішень. Водночас цифровізація потребує значних інвестицій у технологічні рішення, перепідготовку персоналу та адаптацію існуючих систем управління. Це зумовлює актуальність пошуку інноваційних підходів до управління витратами, які б забезпечували баланс між витратами на цифрові трансформації та економічними результатами їх впровадження.

Останні роки відзначаються зростаючим інтересом науковців до вивчення управління витратами в умовах цифрової трансформації. Так, Бірюков Є., Гарафонов О. та Худолей В. розглядають цифрові технології як ефективний інструмент оптимізації витрат аграрних підприємств, наголошуючи на автоматизації облікових процесів та розвитку електронного документообігу [1]. У їх статті акцентується увага на трансформації традиційних методів контролю витрат через впровадження ERP-систем, бізнес-аналітики та роботизованої автоматизації. Криниця С. підкреслює важливість цифровізації публічних фінансів, звертаючи увагу на необхідність адаптації нормативної бази та створення сучасних механізмів управління витратами у державному секторі [2, с.307-321]. Загалом у наукових публікаціях простежується думка, що цифрові технології виступають важливим чинником ефективності управління витратами, проте недостатньо дослідженими залишаються питання оцінки їх економічної результативності.

Цифровізація бізнес-процесів відкриває принципово нові підходи до управління витратами підприємств. Її ключова особливість полягає у можливості комплексної інтеграції інформаційних потоків, що дозволяє оперативно отримувати дані про фінансово-економічний стан компанії та своєчасно приймати управлінські рішення. Використання ERP-систем дає змогу об'єднати планування, бухгалтерський облік, логістику та контроль витрат в єдиному інформаційному середовищі, зменшуючи ймовірність дублювання даних та фінансових втрат. Застосування сучасних інструментів бізнес-аналітики створює умови для побудови моделей прогнозування

витрат, оцінки ефективності інвестиційних проєктів та визначення найбільш витратних бізнес-процесів.

Особливу роль у цьому процесі відіграють технології штучного інтелекту та машинного навчання, які здатні аналізувати великі масиви даних і формувати рекомендації щодо оптимізації витрат у реальному часі. Роботизована автоматизація процесів (RPA) дозволяє зменшити частку рутинної ручної праці, що безпосередньо скорочує адміністративні витрати та підвищує продуктивність працівників. Водночас використання хмарних технологій забезпечує зниження капітальних витрат на ІТ-інфраструктуру, оскільки підприємства можуть орендувати необхідні обчислювальні ресурси, оплачуючи їх у міру потреби. Серед перспективних напрямів варто виділити застосування блокчейн-технологій для підвищення прозорості фінансових операцій і захисту даних від шахрайства, а також використання інтернету речей (IoT) для моніторингу витрат енергоресурсів і оптимізації виробничих процесів. У поєднанні з Big Data це дозволяє підприємствам формувати більш точні бюджети та скорочувати приховані витрати. Разом з тим цифрова трансформація пов'язана з низкою викликів: високою вартістю впровадження сучасних технологій, необхідністю забезпечення кібербезпеки, а також дефіцитом кваліфікованих кадрів. Тому стратегія цифровізації управління витратами має враховувати як економічний ефект від використання нових технологій, так і можливі ризики.

Цифровізація формує нові групи витрат: інфраструктурні, операційні, інтелектуальні, а також витрати на кібербезпеку та клієнтську взаємодію. Це дозволяє розширити традиційну класифікацію і точніше оцінювати вплив цифрових факторів на фінансові результати підприємства.

Таблиця 1 Сучасні підходи до управління витратами в умовах цифровізації

Категорія	Призначення	Основні елементи
Цифровізація бізнес-процесів	Показує, які технології впливають на управління витратами	ERP-системи, Хмарні сервіси, IoT, RPA, AI, Блокчейн
Класифікація витрат	Розширює традиційний підхід, враховуючи нові категорії витрат у цифровому середовищі	Інфраструктурні, Операційні, Інтелектуальні, Кібербезпека, Клієнтська взаємодія
Моделі управління витратами	Демонструють, які методи застосовуються для контролю й оптимізації витрат	Activity-Based Costing (ABC), Target Costing, Lean Management, Total Cost of Ownership (TCO)
Результати	Узагальнюють ефекти від застосування цифрових технологій і моделей	Точність обліку, гнучкість, прозорість, стратегічна стійкість

Джерело: розроблено автором за даними [3].

Таблиця демонструє, що цифровізація бізнес-процесів є відправною точкою трансформації системи управління витратами: саме ІТ-інструменти визначають нову логіку формування витрат. Цифрові інструменти (ERP, RPA, IoT, AI, блокчейн, хмарні сервіси) виступають не лише як технічна підтримка, а як драйвери оптимізації витрат, підвищення їхньої прозорості та зниження ризиків.

Управління витратами в умовах цифровізації бізнес-процесів набуває стратегічного значення для сучасних підприємств. Використання ERP-систем, хмарних сервісів, RPA, IoT, штучного інтелекту та блокчейну дозволяє інтегрувати інформаційні потоки, мінімізувати дублювання даних і підвищувати прозорість фінансових операцій. Це створює умови для формування нових груп витрат, серед яких інфраструктурні, операційні, інтелектуальні, витрати на кібербезпеку та клієнтську взаємодію. У підсумку, цифровізація дозволяє поєднувати точність обліку з гнучкістю управління, сприяє оптимізації витрат та формує конкурентні переваги бізнесу в умовах швидких технологічних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бірюков Є. І., Гарафонов О. І., Худолей В. Ю. Управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. Науковий журнал «*ECONOMIC SYNERGY*». 2023. С.48-61
2. Криниця С. Стратегії цифровізації системи управління публічними фінансами в Україні: аналіз та перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. С.307-321.
3. Котельникова Ю.М., Чумак Г.М., Ворошилова О.М. Управління витратами в умовах цифрової економіки: сучасні моделі та інструменти оптимізації. *Економіка та суспільство*. 2025.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5883/5822>.

УДК 338.1

Калашніков Р.В.¹; Плинокос Д.Д.²; Фомін А.В.³

¹ н.сп. Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки (ДНДІ ВС ОВТ)

² к.е.н., доц., ст.н.сп. ДНДІ ВС ОВТ

³ нач.н.-д.від. ДНДІ ВС ОВТ

СТАЛИЙ РОЗВИТОК І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ВИРОБНИКІВ У ВОЄННИХ УМОВАХ: ІНТЕГРАЦІЯ СТАНДАРТІВ ISO 9001 ТА ISO 22301

В умовах воєнного стану українські підприємства стикаються з низкою викликів, які суттєво впливають на їхню діяльність та перспективи розвитку. До основних проблем належать перебої у постачанні сировини, збої в енергетичних системах, логістичні бар'єри, а також ризик часткової або повної зупинки виробництва. Водночас на бізнес покладається підвищена соціальна відповідальність, адже він має забезпечувати безперервність виробничих процесів, зберігати робочі місця та підтримувати суспільство. У таких умовах питання сталого розвитку підприємств набуває першочергового значення. Одним із напрямів підвищення стійкості та ефективності діяльності є інтеграція вже добре відомого стандарту управління якістю ISO 9001 [1] з інструментом забезпечення безперервності бізнесу - ISO 22301 [2].

Концепція сталого розвитку передбачає баланс між економічною результативністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Для підприємств це означає необхідність не лише орієнтації на прибуток, а й на довгострокову стабільність, підвищення довіри суспільства та відповідальність перед державою.

Система управління якістю, побудована відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001, є фундаментом відповідальної діяльності підприємства. У першу чергу вона формує відповідальність виробника перед споживачем – кожна одиниця продукції або послуга повинні відповідати визначеним вимогам і гарантувати безпечність, надійність та ефективність.

Головна мета ISO 22301 полягає у створенні системи управління безперервністю бізнесу (СУНБ), яка дозволяє підприємству протидіяти кризам, зберігати життєздатність ключових процесів та мінімізувати наслідки непередбачуваних подій, зокрема під час воєнного стану.

В умовах воєнних дій підприємства можуть забезпечувати безперервність роботи завдяки:

- розсередженню виробництва (наявність кількох виробничих майданчиків з можливістю дублювання процесів);
- диверсифікації постачальників та ресурсів;

- швидкій взаємозамінності критичних процесів, що дозволяє відновлювати виробництво у найкоротші терміни.

Запровадження СУНБ приносить підприємству низку вигод:

– з погляду бізнесу: підтримка стратегічних цілей, здобуття конкурентної переваги, збереження репутації та стабільності.

– з фінансового боку: зменшення юридичних та фінансових ризиків, скорочення витрат, пов'язаних із кризами;

– для зацікавлених сторін: захист життя і майна, урахування очікувань споживачів і партнерів, зростання довіри;

– для внутрішніх процесів: покращення здатності реагувати на зміни, проактивний контроль ризиків, впровадження ефективних управлінських рішень [3].

Водночас ці переваги є додатковим інструментом посилення системи управління якістю (ISO 9001). Якщо ISO 9001 забезпечує відповідальність виробника за якість продукції, то ISO 22301 – стійкість виробництва і здатність цю якість гарантувати навіть у кризових умовах.

Таким чином, інтеграція обох стандартів дозволяє підприємству створити інноваційну систему менеджменту, де контроль якості поєднано з управлінням ризиками і кризами.

Поєднання вимог цих двох стандартів створює комплексну систему менеджменту, яка одночасно гарантує якість продукції та стійкість бізнес-процесів. ISO 9001 орієнтує підприємство на задоволення потреб споживача та підвищення ефективності, тоді як ISO 22301 формує готовність до кризових ситуацій і забезпечує безперервність діяльності.

Інтеграція систем управління якістю та безперервністю бізнесу є стратегічним напрямом сталого розвитку підприємств у воєнних умовах. Вона забезпечує не лише внутрішню ефективність та збереження якості, а й підвищує соціальну відповідальність виробників, що є ключовим фактором довіри з боку суспільства та міжнародних партнерів. Використання стандартів ISO 9001 та ISO 22301 дозволяє українським підприємствам зміцнити стійкість, мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову стабільність у період воєнних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT).

2. ДСТУ EN ISO 22301:2021 Безпека та стабільність. Системи управління неперервністю бізнесу. Вимоги (EN ISO 22301:2019, IDT; ISO 22301:2019, IDT).

3. Руденко М. В. and Третяк Н. М. and Кравченко О. О. and Харченко О. Л. and Плинокос, Д. Д. (2024) Управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах війни. Випробування та сертифікація 4(6)). pp. 121-126.

УДК 338.1

Калініченко О.С.¹, Керей О.В.², Гоцуляк С.В.³

¹ науковий співробітник Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки

² провідний науковий співробітник Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки

³ старший науковий співробітник Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ

Постановою Кабінету Міністрів України від 08.03.2024 № 271 (далі – Постанова №271) запроваджено експериментальний проєкт, щодо обов’язкової сертифікації механізованих засобів розмінування (гуманітарного розмінування), пов’язаних з ними виробів, компонентів та обладнання.

Мета проєкту:

- гарантувати безпеку та ефективність техніки, що використовується для очищення території;
- забезпечити відповідність міжнародним стандартам (ISO, IEC, IMAS);
- створити умови для швидкого введення в експлуатацію нових машин у воєнних умовах;
- підвищити довіру міжнародних партнерів до української системи сертифікації.

Експериментальний проєкт дозволяє тестувати механізм сертифікації без тривалих процедур внесення змін у законодавство. Україна до повномасштабного вторгнення не мала досвіду сертифікації механізованих засобів розмінування.

Експериментальний проєкт має тимчасовий характер (термін дії 2 роки), тому після його завершення потрібна стала нормативна база. Одним з варіантів сталого розвитку та отримання практичних напрацювань в результаті реалізації проєкту повинно стати підготовка проєкту технічного регламенту.

Технічний регламент для механізованих засобів розмінування забезпечить:

- єдині обов’язкові вимоги до машин і обладнання для розмінування;
- прозорі процедури оцінки відповідності;
-

- правову визначеність для виробників, постачальників і органів сертифікації;
- міжнародне визнання українських сертифікатів та інтеграцію у глобальну систему гуманітарного розмінування;
- захист національних інтересів через контроль якості та безпеки техніки.

Для підготовки технічного регламенту були напрацьовані такі пропозиції щодо змісту технічного регламенту:

1. Загальні положення, що включають: сфера дії - механізовані засоби гуманітарного розмінування, їхні компоненти та обладнання, терміни та визначення (узгоджені з IMAS, ISO, IEC).

2. Основні вимоги до продукції. Безпека для оператора та цивільного населення; ефективність у різних типах ґрунтів і кліматичних умовах; надійність та ремонтпридатність; вимоги до маркування, інструкцій та експлуатаційної документації.

3. Узгоджені процедури оцінки відповідності. Сертифікація органами з оцінки відповідності, акредитованими Національним агентством з акредитації України; випробування у спеціалізованих центрах (випробувальних лабораторіях); можливість модульного підходу (відповідно до вимог ЄС).

4. Вимоги до виробників і постачальників. Надання технічної документації. Відповідальність за якість і безпеку продукції. Обов'язкове маркування (аналог CE-маркування).

5. Ринковий нагляд і контроль. Повноваження органів державного нагляду. Механізм вилучення небезпечної продукції з ринку. Система зворотного зв'язку від операторів протимінної діяльності, саперні підрозділи ЗСУ та ДСНС.

6. Перехідні положення. Період адаптації для виробників (6–12 місяців). Паралельне застосування експериментальних процедур і нового регламенту.

Постанова № 271 є пілотним кроком, що дозволяє перевірити механізм сертифікації у сфері гуманітарного розмінування.

Наступним етапом має стати розробка та ухвалення технічного регламенту, який закріпить сталі правила та забезпечить довгострокову ефективність політики. Такий регламент стане стратегічним інструментом державної стійкості, поєднуючи національні інтереси, міжнародні стандарти та практичні потреби у відновленні територій. В умовах війни та постійних кризових викликів Україна потребує механізмів, які дозволяють швидко перевіряти нові підходи, технології та управлінські рішення. Експериментальні проекти затверджені постановами Кабінету Міністрів України створюють правове поле для апробації таких рішень у реальних умовах, створюють законодавче підґрунтя для розвитку актуальних напрямів в умовах війни та обмеженості ресурсів.

УДК 331.2:331.5.021

Канарська Ю.О.¹

¹ студ. Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова

ВПЛИВ ТІНЬОВИХ ВИПЛАТ НА РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА РИНОК ПРАЦІ

Тіньові виплати, або приховані грошові розрахунки між роботодавцем і працівником поза офіційним обліком, залишаються однією з найскладніших проблем сучасної економіки. Їхнє існування підриває стабільність фінансової системи, зменшує обсяг податкових надходжень та створює нерівні умови конкуренції між суб'єктами господарювання. В умовах зростаючих соціально-економічних викликів ця проблема набуває особливої актуальності, адже від рівня прозорості ринку праці безпосередньо залежить наповнення бюджету, фінансування пенсійної та соціальної сфер, а також загальний інвестиційний клімат країни.

Мета дослідження полягає у виявленні основних причин поширення тіньових виплат та оцінці їхнього впливу на макроекономічні показники. Усвідомлення масштабів і наслідків цього явища є важливим кроком для розробки ефективних інструментів державної політики, спрямованих на детінізацію доходів та формування справедливих правил гри на ринку праці.

Тіньові виплати – це сегмент економічної діяльності, що навмисно залишається поза офіційною податковою та бухгалтерською звітністю. Їхня мета – уникнення сплати обов'язкових податків або зменшення витрат на оплату праці [1]. Найчастіше це проявляється у вигляді виплат «у конвертах», неофіційних премій або укладання фіктивних цивільно-правових договорів, коли реальні трудові відносини приховуються [2]. Такі практики характерні як для малого бізнесу, так і для окремих великих компаній, що свідчить про їхню стійкість у різних секторах економіки.

Дослідження показують, що причини збереження тіньових схем комплексні. Серед економічних факторів провідними залишаються високе податкове навантаження на фонд оплати праці та значні соціальні внески, які зменшують зацікавленість роботодавців у повній легалізації доходів [3]. Соціальний аспект не менш вагомий: у суспільстві тривалий час сформувалося толерантне ставлення до неофіційних розрахунків, а рівень довіри до державних інституцій і системи соціального страхування залишається низьким. У поєднанні з воєнною та економічною нестабільністю це створює сприятливий ґрунт для поширення прихованих виплат [4].

За даними Міністерства економіки, у 2022–2023 роках обсяги тіньової економіки в Україні оцінювалися на рівні близько 20–30 % від офіційного ВВП [1]. Найбільші масштаби спостерігаються в будівництві, аграрному секторі та сфері послуг, де контроль за трудовими відносинами

ускладнений сезонністю робіт і значною кількістю короткострокових контрактів [2]. В умовах воєнного стану послаблення інституційного нагляду та дефіцит бюджетних ресурсів додатково стимулюють неформальні практики [4].

Наслідки такого явища охоплюють економічну й соціальну площини. Для держави це означає недоотримання податкових надходжень, що обмежує фінансування соціальних програм, оборонних потреб та інфраструктурних проєктів [1]. Працівники, отримуючи неофіційні доходи, фактично втрачають трудові гарантії та повноцінний страховий стаж, що знижує їхню пенсійну забезпеченість [2]. Легальні підприємства опиняються в нерівних конкурентних умовах, адже змушені включати податкові платежі у собівартість продукції, тоді як нелегальні учасники ринку отримують перевагу у ціноутворенні. За оцінками Мінекономіки, у 2021 році рівень тіньової економіки в Україні становив близько 32 % від офіційного ВВП, що на 2 відсоткових пункти більше, ніж у 2020 році. При цьому, метод розрахунку «збитковості підприємств» показав значення 23 % цього обсягу. Це свідчить про те, що частина бізнесу використовує схеми, які дозволяють мінімізувати податкові зобов'язання за рахунок приховування доходів або витрат. Така ситуація обмежує інвестиційну активність та сповільнює економічне зростання [1].

Особливістю українського ринку праці є те, що тіньові виплати нерідко стають інструментом «адаптації» бізнесу до кризових умов. У короткостроковій перспективі вони дозволяють підприємствам зменшити витрати й утримати робочі місця, проте у довгостроковій перспективі це призводить до руйнування системи соціального страхування та зниження конкурентоспроможності економіки. Такий парадоксальний ефект демонструє, що боротьба з тінізацією має поєднувати не лише фіскальний контроль, а й створення сприятливого бізнес-середовища, де легальне ведення діяльності є вигіднішим, ніж неформальні практики.

Наукові дослідження свідчать, що подолання тіньових виплат вимагає поєднання економічних і адміністративних інструментів. Серед ефективних кроків називають поступове зменшення податкового навантаження на фонд оплати праці, впровадження електронних сервісів і цифрової звітності, що зменшує простір для маніпуляцій, а також розширення фінансової просвіти населення. Ефективна політика детінізації економіки потребує поєднання економічних стимулів із чітко визначеними механізмами державного регулювання. Важливе значення має стабільність правового поля, зниження регуляторного тиску на бізнес і вдосконалення податкового адміністрування.

Наукові підходи до формування державної стратегії у цій сфері підкреслюють роль інформаційної відкритості та підвищення фінансової

культури населення. Поступове впровадження електронних сервісів звітності, спрощення доступу до адміністративних послуг та розвиток системи мотивацій для роботодавців створюють передумови для детінізації ринку праці. Комплексність цих заходів дозволяє зменшити масштаби прихованих виплат і водночас підвищити конкурентоспроможність національної економіки [3].

Важливим є формування нової культури взаємодії бізнесу та держави, де чесна сплата податків стає не тягарем, а елементом соціальної відповідальності. Практика європейських країн підтверджує, що саме комбінація податкових стимулів і прозорого контролю забезпечує поступове зменшення тінізації без надмірного адміністративного тиску [4].

Проблема тіньових виплат виходить за межі суто фіскального питання. Вона є індикатором рівня довіри до державних інституцій та зрілості економічної системи. Комплексна політика, що поєднує спрощення податкових процедур, підвищення ефективності нагляду й освітні заходи, здатна забезпечити поступову легалізацію трудових відносин і зміцнити економічну безпеку держави [3].

Саме тому легалізація ринку праці має стати не одноразовою кампанією, а довготривалим процесом, де реформи й культура взаємної відповідальності підсилюють одна одну, формуючи основу для сталого економічного розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Тіньова економіка. Загальні тенденції : Аналітична записка. Київ : Міністерство економіки України, 2022. URL: <https://me.gov.ua/download/74e86de5-126a-4849-94d5-7d4ea048e4b8/file.pdf> (дата звернення: 30.09.2025).
2. Бутнік-Сіверський О. Б., Петренко О. П. Тінізація економіки та інтелектуальної економіки як загроза національній безпеці країни та їх детінізація : монографія / за наук. редакцією д.е.н., проф. Бутнік-Сіверського О. Б. Київ : Інтерсервіс, 2020. 108 с.
3. Супрунова І. В. Державна політика у сфері детінізації національної економіки як структурної складової державної безпеки : монографія. Житомир : ТОВ «Видавничий дім «Бук-Друк»», 2021. 340 с.
4. Рогач Д. А. Тінізація економіки як перешкода інноваційно-інвестиційній привабливості України : кваліфікаційна бакалаврська робота. Київ : ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2024. 61 с.

UDC 65.011.56:004.942

Kanova O.A.¹, Vynohradov V.V.²

¹ PhD in Economics, Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

² student of group 8.03.073.040.24.1 of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ASSESSMENT OF THE ECONOMIC FEASIBILITY OF INNOVATIVE IT PRODUCTS WITHIN THE FRAMEWORK OF PROJECT MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE

Modern enterprises operate in a dynamic digital environment where success depends on the ability to quickly create and implement innovative IT products. Such products not only automate activities, but also create new sources of added value, influence market structure, and contribute to increased competitiveness. The development of such products requires significant financial, labor, and time resources, as well as clear management throughout all phases of their life cycle. Effective management decision-making in the IT development sphere is only possible with a thorough assessment of the economic feasibility of the development project, considering the life cycle model, risks, costs, and expected revenues.

In the work of Wang C. and Zhang X. [4], special attention was paid to determining key indicators of the economic feasibility of innovative IT projects. A separate explanation of all the advantages of life cycle models (from waterfall to Agile) with practical examples of their implementation were reflected in the works of Ogwueleka F. [3], Bassil Y. [1], Hendrix T. [2], and Zhang H. [5].

The purpose of the work is to examine approaches to assessing the economic feasibility of innovative IT products in the framework of their life cycle, as well as to analyze optimal project management models that ensure effective management decision-making at the enterprise.

The life cycle of an IT product is defined as a structured sequence of stages from the emergence of a need for the product to the cessation of its use due to moral or technical obsolescence. Scientific literature identifies the following main phases: requirements analysis, design, implementation, testing, deployment, and support. Each stage has its own management tasks, from formulating requirements to ensuring stable operation and product modernization. Proper management of these stages determines the economic feasibility of the project, since costs and potential returns are distributed unevenly throughout the entire life cycle.

The most common models are the following:

1. The Waterfall model is a sequential structure that is effective for projects with clearly defined requirements but is not appropriate for innovative products due to its limited flexibility [1].

2. Incremental model involves the gradual development of a product through a series of versions, allowing for faster results and minimized risks [3].

3. The spiral model combines elements of iterative development with continuous risk analysis, making it optimal for complex and science-intensive projects [2].

4. Agile model is based on flexible development management through short iterations (sprints), which allows the product to be adapted to market changes [5].

Therefore, the IT product life cycle serves as a strategic project management tool that determines cost dynamics, payback speed, and risk levels.

Feasibility assessment is a multifaceted process that combines financial, technical, and market analysis. Its purpose is to determine whether a project is viable and will deliver the expected return on investment. Within the framework of project management, such an assessment involves defining performance criteria, which can be quantitative (economic indicators) and qualitative (organizational, social, technological factors) [4].

Quantitative indicators allow to accurately measure economic benefits, while qualitative indicators assess intangible effects, such as improved management, increased customer satisfaction, or optimized business processes. It is important to consider both groups of indicators, as they reflect the systemic effect of IT project implementation.

In modern project management practice, three main groups of methods are used to evaluate the effectiveness of IT projects [4]:

1. Traditional financial (quantitative) methods include calculating net present value (NPV), internal rate of return (IRR), payback period (PP), discounted payback period (DPP), profitability index (PI), and average rate of return (ARR). These indicators allow to assess the financial stability of the project and determine the feasibility of investments.

2. Probabilistic methods, for instance, real options valuation or applied information economics, take into account uncertainty and risks, allowing for the modeling of market or technology change scenarios.

3. Qualitative methods, such as the Balanced Scorecard and Information Economics, connect financial and non-financial metrics, making it possible to consider the strategic impact of IT on business.

In project management, the evaluation of the economic feasibility of an IT product should accompany each stage of its life cycle. For example, at the requirements analysis stage, it is appropriate to use predictive cost models, at the development stage to conduct NPV and PI assessments, and during implementation and support to assess actual returns and utilization efficiency ratios.

However, it is also worth mentioning that each approach has its advantages and disadvantages. Financial methods provide clear results but do not take into account strategic benefits; probabilistic methods assess risks but require statistical

data; qualitative methods provide a holistic view but depend on subjective expert assessments. Huawei's experience shows that integrating economic assessment into the lifecycle management system improves decision-making accuracy and reduces time to market.

As a result of analyzing IT product life cycle models and approaches to assessing their economic efficiency, there is a clear correlation between the effectiveness of the coordination of technical, organizational, and financial components and the success of innovative projects. Flexible life cycle models, including incremental, spiral, or Agile, provide opportunities for gradual product improvement, increase adaptability to changing market conditions, and reduce the risks of unjustified investments. At the same time, the systematic application of economic analysis methods allows for a quantitative assessment of a project's effectiveness and determination of its profitability and resource efficiency. In conclusion, the integration of IT product lifecycle management with economic efficiency assessment forms a complex decision-making assistance system, which is essential for increasing the competitiveness of an enterprise in the digital economy.

REFERENCES

1. Bassil Y. A Simulation Model for the Waterfall Software Development Life Cycle. *International Journal of Engineering & Technology (iJET)*. 2012. Vol. 2, No. 5. P. 742–749. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.1205.6904>.
2. Hendrix T. D., Cross J. H., Maghsoodloo S., McKinney T., Tuck J. A. NASA's TRK project: a case study in using the spiral model of software development. *Proceedings of the 22nd Annual NASA Software Engineering Workshop*. Greenbelt, MD: NASA, 1997. P. 118–128. URL: <https://doi.org/10.1145/505248.5060>.
3. Ogwueleka F. N. Iterative and Incremental Development Analysis Study of Vocational Career Information Systems. *International Journal of Computer Applications*. 2020. Vol. 176, №. 38. P. 1–7. URL: <https://ssrn.com/abstract=3715318>.
4. Wang C., Zhang X., Liu J., Chen Y. A case study of Huawei's integrated product development (IPD). *International Journal of Innovation and Technology Management*. 2024. Vol. 21, No. 2. P. 225. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100482>.
5. Zhang H., Chen J., Li P., Wang Y. AI for Agile development: a Meta-Analysis // *arXiv preprint arXiv:2305.08093*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2305.08093>.

УДК 331.5:004.8

Капустян І.В.¹

¹ доц. НУ«Одеська юридична академія»

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Ринок праці України зазнає глибоких змін під впливом цифрової трансформації економіки. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту, платформної зайнятості та дистанційних форматів роботи зумовлює появу нових тенденцій і викликів. Ці процеси формують потребу в оновленні системи управління людськими ресурсами, адаптації політик зайнятості та створенні умов для розвитку цифрових компетенцій працівників.

Цифрова економіка – це економічна система, в якій ключову роль відіграють цифрові технології, інформаційні ресурси та мережеві взаємодії. Вона передбачає не лише автоматизацію виробництва, а й глибоку зміну соціально-трудових відносин. Як зазначають Шкурат М.Є. та Юровицький Я.О. [1, с. 130], цифрова трансформація економіки впливає на вимоги до компетенцій працівників і структуру зайнятості. Цифрова грамотність стає базовою умовою конкурентоспроможності на сучасному ринку праці. Високотехнологічні сектори формують запит на новий тип працівника – креативного, адаптивного, з аналітичним мисленням і цифровими навичками.

Однією з ключових тенденцій ринку праці в Україні є зростання частки дистанційної роботи. Пандемія COVID-19 лише прискорила процес діджиталізації, але стало використання цифрових платформ залишилося як домінантна форма зайнятості. Згідно з даними досліджень [2, с. 147], у більшості розвинених країн формується нова парадигма організації праці, де головними активами є знання та гнучкість.

Цифровізація економіки зумовлює формування нових характеристик системи трудових відносин.

По-перше, у межах цифрової зайнятості виникають нові форми конкуренції на ринку праці: між висококваліфікованими фахівцями, які постійно вдосконалюють професійні навички, а також між роботодавцями, що змагаються за залучення працівників із розвиненими інтелектуальними, емоційними та цифровими компетентностями.

По-друге, цифровий ринок праці створює майже необмежений простір для трудової мобільності, яка набуває віртуального характеру. Така цифрова мобільність забезпечує більш повну реалізацію потенціалу працівників і скорочує витрати роботодавців.

По-третє, цифрова зайнятість характеризується високою інноваційністю, динамізмом і творчим потенціалом. Вона сприяє розвитку

новаторських ідей і виступає чинником зростання як окремої особистості, так і глобальної економіки.

По-четверте, цифровий ринок праці має специфічну демографічну структуру: зменшується гендерна нерівність і зростає частка молоді серед економічно активного населення. Віртуальні платформи забезпечують соціальну взаємодію, задовольняючи потреби молодого покоління у комунікації.

По-п'яте, цифрова зайнятість виступає механізмом балансування попиту й пропозиції робочої сили на національному та міжнародному рівнях, знижуючи рівень безробіття завдяки відсутності територіальних обмежень.

Попри позитивні ефекти цифровізації, існує низка викликів. По-перше, спостерігається суттєвий розрив між рівнем цифрових компетенцій у різних груп населення. Старші працівники та сільське населення мають обмежений доступ до цифрових технологій. По-друге, законодавча база не встигає за динамікою змін.

Ще однією проблемою є освітній розрив між системою вищої освіти та реальними потребами цифрового ринку. Багато дослідників підкреслюють, що вітчизняні університети повільно інтегрують цифрові компоненти у навчальні програми [3, с. 144]. Це створює бар'єри для підготовки кадрів, здатних працювати в нових умовах.

Вирішення проблем цифрової трансформації ринку праці потребує активної державної політики. Необхідно створити умови для розвитку цифрової інфраструктури, розширення доступу до інтернету та підтримки програм цифрової освіти. Також важливим є стимулювання перепідготовки працівників через державні програми 'навчання впродовж життя'. Формування цифрової культури та підтримка інновацій у сфері праці мають стати стратегічними напрямками державної політики.

Вплив цифрових трансформацій на ринок праці має суперечливий і неоднорідний характер, що проявляється по-різному у різних секторах економіки. Цифровізація не лише змінює структуру зайнятості, а й зумовлює появу нових професій, трансформацію трудових функцій та модифікацію вимог до кваліфікації працівників.

Згідно з прогнозами, цифрова трансформація не призведе до тотального скорочення робочих місць, а радше спричинить перерозподіл трудових ресурсів між сферами діяльності. Зменшення попиту на робочу силу у традиційних галузях супроводжується зростанням потреби у фахівцях ІТ-сектору, цифрової аналітики, кібербезпеки, обробки даних, штучного інтелекту та дистанційного управління виробничими процесами.

Одним із ключових викликів сучасного етапу є цифрові розриви на ринку праці, що проявляються як невідповідність між попитом на працівників із цифровими компетентностями та реальною пропозицією таких

кадрів [4, с. 10]. Ці дисбаланси посилюються різною швидкістю адаптації освітніх, інституційних і корпоративних систем до нових вимог цифрової економіки.

Таким чином, ефективна політика у сфері зайнятості має бути спрямована на розвиток системи цифрової освіти, підвищення кваліфікації працівників, підтримку професійної мобільності та адаптацію інститутів ринку праці до умов цифрової трансформації.

Трансформація ринку праці України в умовах цифрової економіки є складним багаторівневим процесом. Вона супроводжується появою нових форм зайнятості, зміною вимог до працівників і посиленням ролі цифрових навичок. Проте цифровізація породжує і нові ризики: нерівність у доступі до технологій, нестабільність зайнятості, освітню невідповідність. Подолання цих викликів потребує ефективної взаємодії держави, бізнесу та освітнього сектору. Комплексна політика цифрової зайнятості має стати ключовим чинником конкурентоспроможності України у XXI столітті.

Водночас трансформація економіки в бік цифровізації підсилює ризики у сфері зайнятості. Основним є можливе зростання безробіття через автоматизацію та використання штучного інтелекту. Проте цифрова трансформація створює нові галузі, професії й можливості для розвитку людського потенціалу.

Особливої уваги потребує зайнятість осіб старшого віку, які менш схильні до освоєння цифрових технологій і становлять групу ризику. Тому необхідним є розвиток нових моделей навчання, зокрема безперервного, а також удосконалення системи соціально-трудова відносин для ефективного використання цифрових технологій у всіх сферах діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шкурат М.Є. Трансформація сучасного ринку праці в умовах цифрових трансформацій економіки / М.Є. Шкурат, Я.О. Юровицький // *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. – 2023. – №25. – с. 128-134.
2. Lymar V. Transformation of labor relations in the conditions of formation of digital economy. / V. Lymar, Yu. Demianova // *Економіка і організація управління*. – 2020. – №1(37). – с. 139-148.
3. Соболев В.М. Тенденції зайнятості в умовах цифрової економіки / В.М. Соболев, І.О.Мусіюк // *Бізнесінформ*. – 2020. – №10. – с. 143-148.
4. Степура Т. Цифрові розриви ринку праці в умовах індустріальних змін і цифровізації економіки. / Т. Степура, Н. Дідух, О. Дериколенко, І. Дегтярьова // *Механізм регулювання економіки*. – 2024. – №2(104). – с. 7-17.

УДК 330.341.1 + 338.2

Карпенко А.В.¹, Карпенко О.В.², Карпенко В.А.³

¹ проф. НУ «Запорізька політехніка»

² асп. НУ «Запорізька політехніка»

³ студ. НУ «Запорізька політехніка»

ІННОВАЦІЙНА КЛАСТЕРНА МОДЕЛЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СУВЕРЕНІТЕТУ

Сучасний світовий економічний розвиток визначається необхідністю переходу до інноваційної моделі зростання, що є ключовою компонентою стійкості та конкурентоспроможності країни. Значна роль у забезпеченні такого розвитку належить кластерам, які створюють унікальне середовище географічної концентрації акторів (бізнес, університети, фінансові установи, а також інфраструктурні посередники тощо) здатних генерувати потужну економічну синергію. Вони прискорюють трансфер технологій та обмін формалізованими та неформалізованими інтелектуальними активами, що є необхідною умовою для швидкої комерціалізації інновацій та підвищення глобальної конкурентоспроможності. Це ефективно знижує інноваційні ризики та витрати для окремих компаній, особливо малого та середнього бізнесу. У Європі кластери допомагають МСБ інтегруватися в міжнародні ланцюги вартості, створюють близько 25% усіх робочих місць, сприяють регіонам свого розміщення демонструвати вищі показники ВВП на душу населення та економічного процвітання, є ключовим механізмом для забезпечення «зеленої» та цифрової трансформації європейської промисловості тощо [1].

Для України, особливо в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення, критичне значення має активний розвиток інноваційних промислових високотехнологічних кластерів для успішної інтеграції у глобальні економічні ланцюги доданої вартості та забезпечення технологічного суверенітету. Кластери є ефективним інструментом консолідації наявного потенціалу компаній з метою досягнення потужної синергії, що дозволяє нівелювати негативні наслідки взаємної недовіри та надмірної конкуренції на локальних територіях [2].

Інноваційний розвиток кластерів визнано ключовим механізмом економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності на регіональному та національному рівнях. Кластер являє собою географічно сконцентровану групу взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у суміжних галузях та пов'язаних інституцій (університетів, науково-дослідних інститутів, асоціацій), що конкурують, але й співпрацюють. Сутність кластера полягає у досягненні синергетичного ефекту через спільне використання ресурсів,

знань та інновацій [3]. Це особливо критично для України, оскільки кластери сприяють зменшенню трансакційних витрат, прискоренню трансферу знань та нівелюванню високих ризиків, притаманних воєнному та повоєнному періодам. В умовах системної кризи, кластери виступають точками економічного опору та зростання, концентруючи залишковий потенціал для швидкої модернізації та інновацій.

Світовий досвід демонструє, що успішні кластери створюються як з ініціативи держави («зверху»), так і на основі приватного бізнесу («знизу»).

Багато країн, що прагнули швидкої структурної перебудови економіки, використовували кластерну політику як інструмент державної інноваційної стратегії. Зокрема, у Фінляндії інвестування держави у високі технології, особливо в ІКТ через фінансові інструменти та інститути створило сприятливе середовище, що призвело до розквіту інноваційних компаній та формування потужних R&D хабів навколо університетів. Уряд Ірландії, використовуючи низькі корпоративні податки та цільові програми, активно залучав іноземні транснаціональні корпорації, а потім інтеграція місцевих університетів з R&D-центрами ТНК сприяла формуванню високотехнологічних кластерів [4].

Інша модель характеризується органічним зростанням кластера навколо унікальних конкурентних переваг або потужного наукового центру. Зокрема, у Німеччині кластери часто виникали на основі міцних місцевих традицій та сильного середнього бізнесу, а уряд потім здійснює їх підтримку через регіональні програми, що сприяють стандартизації та співпраці між МСБ та великими компаніями. У США кластери переважно концентруються навколо університетів, де основна роль держави полягає у формуванні регуляторних функцій (забезпечуючи захист ІВ та доступ до венчурного капіталу) [4].

Формування життєздатних кластерів в Україні вимагає системного підходу, що враховує поточні безпекові, економічні та інституційні виклики. Процес має бути цілеспрямованим і скоординованим: ініціація та аналіз; інституціоналізація та консолідація; фінансування та розвиток.

Першим кроком є ідентифікація потенційних кластерних ініціатив. Це передбачає: регіональне мапування конкурентних переваг (визначення галузей, які мають історичну спеціалізацію, значний експортний потенціал або критичну важливість для національної безпеки); виявлення «якорів» кластера (ідентифікація провідних компаній, які готові взяти на себе лідерство, та ключових генераторів знань у вибраній галузі); створення ініціативної групи (формування коаліції довіри між потенційними учасниками (бізнес, наука, влада) для визначення спільних цілей та стратегії. На цьому етапі критично важливе подолання ментального бар'єру недовіри, що історично притаманний українському бізнесу).

На другому етапі відбувається формалізація кластера як організації: визначення правової форми (реєстрація кластера, що забезпечує юридичну прозорість та можливість залучення грантового фінансування); розробка стратегії та плану дій (формулювання чіткої інноваційної стратегії кластера з пріоритетами на R&D, механізми трансферу технологій та планування виходу на міжнародні ринки); створення виконавчого органу (менеджменту) (кваліфікований кластерний менеджер, який є ключовою фігурою, відповідальною за щоденну координацію, нетворкінг, пошук партнерів та фінансування. Ефективний менеджмент є запорукою успіху кластера).

На третьому етапі важливо забезпечити фінансову стійкість кластера, яка є найбільшим викликом, особливо в Україні. Необхідно поєднувати декілька джерел: членські внески (забезпечення базової операційної діяльності); грантове та міжнародне фінансування (підтримка інноваційної інфраструктури та проєктів); державно-приватне партнерство (механізми державного стимулювання бізнесу інвестувати у спільні кластерні R&D проєкти через податкові пільги чи співфінансування); комерціалізація спільних послуг (спільні послуги для генерування власного доходу).

Таким чином, формування кластерів в Україні є складним, багатоетапним процесом, успіх якого залежить від здатності держави створити сприятливе інституційне поле, а бізнесу та науки – подолати недовіру та ефективно використовувати міжнародний досвід самоорганізації та державної підтримки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. European cluster panorama report 2024. European cluster collaboration platform, 2024. URL: https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/document-store/Cluster_Panorama_2024.pdf
2. Карпенко А. В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика: монографія. Запоріжжя: ФОП В. В. Мокшанов, 2018. 510 с. URL : <https://jmonographs.donnu.edu.ua/article/view/6940>
3. Karpenko A.V., Sevast'yanov R.V. Development trends of the cluster movement in the economy of Ukraine. *Економічний вісник ДВНЗ “Український державний хіміко-технологічний університет”*. 2022. № 2. С. 144-157. URL : <http://dx.doi.org/10.32434/2415-3974-2022-16-2-144-157>
4. Competitive regional clusters: national policy approaches. Organisation for economic co-operation and development, 2007. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2007/05/competitive-regional-clusters_g1gh7f3e/9789264031838-en.pdf

УДК 330.341.1 : 001.895

Карпенко А.В.¹, Юртаєв Д.М.², Чернов О.А.³¹ проф. НУ «Запорізька політехніка»^{2,3} асп. НУ «Запорізька політехніка»

ФОРМУВАННЯ СИНЕРГІЇ ОСВІТИ, НАУКИ ТА ВИРОБНИЦТВА ЯК ДРАЙВЕРА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Сучасна цивілізаційна парадигма визначається глобальним переходом до суспільства знань (knowledge-based society), де домінуючим фактором виробництва перестають бути лише капітал чи сировина, а натомість виступають інформація, інтелектуальна праця та інновації. Конкурентоспроможність національних економік у глобалізованому світі дедалі більше детермінується їхньою спроможністю до генерування, дифузії, швидкої абсорбції та успішної комерціалізації нових знань і технологій. В цих умовах радикальних технологічних та економічних трансформацій, ключовим імперативом сталого соціально-економічного розвитку на інноваційній основі є формування тісних інтеграційних зв'язків між трьома фундаментальними сферами діяльності: наукою, освітою та виробництвом. Інтеграція цієї тріади є невід'ємним елементом сучасного інноваційного процесу, що створює потужний синергетичний ефект, який дозволяє значно підвищити науково-технологічний потенціал країни та загальну ефективність економічних процесів, забезпечуючи провідні позиції у міжнародній конкуренції [1].

Для України актуальність цієї проблеми набуває критично важливого значення. В умовах загострення глобальної конкуренції за ресурси, ринки та впливи, а також в екзистенційному контексті військового конфлікту, здатність до інноваційного розвитку стає питанням національної безпеки та виживання. Незважаючи на значний науково-технічний потенціал та розвинену систему вищої освіти України, зберігається системний та хронічний розрив між академічним сектором (наукою та освітою) і реальним сектором економіки (бізнесом). Це проявляється у критичній відсутності зацікавленості та/або низькій залученості підприємців у спільні освітньо-наукові програми та проекти, а також у значній обмеженості доступу для науки і освіти до реального сектору економіки для проведення досліджень та впровадження розробок. Причини часто полягають у відсутності розуміння та бажання змінювати сталу практику взаємної поведінки, нівелювання глобальних ринкових трендів, а також певну задоволеність поточними умовами (проте хто бажає, робить зусилля і змінюється).

Динаміка економічного розвитку дедалі більше залежить від стану розробки та впровадження технологічних інновацій, і саме тому необхідно якісно підвищувати ефективність національної економіки, яка досі,

здебільшого, базується на низько-технологічних виробництвах, що генерують продукцію з низькою доданою вартістю. Таким чином, вихід на інноваційний шлях розвитку та забезпечення технологічного суверенітету є стратегічним завданням, що має вирішуватися через посилення інтеграційних механізмів.

Теоретичне осмислення цього процесу базується на понятті інтеграції, що етимологічно походить від латинського *integratio* (поповнення, об'єднання) і означає об'єднання окремих елементів у цілісний об'єкт. Сутність цього процесу полягає у взаємодії елементів, яка супроводжується встановленням, ускладненням та зміцненням істотних зв'язків, унаслідок чого формується цілісний інтегрований об'єкт, що набуває якісно нових, емерджентних властивостей, відсутніх у його складових.

З економічної точки зору, інтеграція науки, вищої школи та бізнесу є процесом акумулювання та синергетичного поєднання ресурсів (інтелектуальних, кадрових, фінансових тощо) для прискореного розвитку економіки знань. Це передбачає цілеспрямоване подолання інституційних, ментальних та організаційних бар'єрів між науковими, освітніми та виробничими системами задля спільного виконання суспільно значущих функцій: створення, передачі, розповсюдження та практичного використання (комерціалізації) знань. Головний виклик у цій площині полягає у перетворенні наявного науково-освітнього потенціалу на реальні комерційні технології і товари, що вимагає створення надійного інституційного мосту між генерацією знань та їх споживанням.

У тріаді «наука-освіта-виробництво» провідна та системоутворююча роль належить освіті, а саме – університетам. У сучасному суспільстві університет виступає як ядро інноваційної діяльності, оскільки володіє унікальним поєднанням значних матеріально-технічних та, головне, людських ресурсів, поєднуючи цінності фундаментальної освіти і можливість гнучкого реагування на потреби високотехнологічних секторів. Традиційна роль університетів (навчання та дослідження) має бути доповнена інноваційною функцією, що дозволяє більш повно інтегрувати систему вищої освіти в суспільство та «відкрити» її для виробництва і ринку праці [2]. Інноваційна діяльність ЗВО повинна бути спрямована на активізацію інноваційного мислення студентів та викладачів, сприяння впровадженню нових освітніх технологій, систематизацію обліку та правової охорони об'єктів інтелектуальної власності, здійснення трансферу технологій – впровадження результатів науково-дослідної роботи у реальний сектор економіки.

Поглиблене розуміння механізмів інтеграції вимагає звернення до концептуальних моделей: *Triple Helix* (інтенсивна, нелінійна взаємодія трьох ключових елементів, що накладаються один на одного: наука і освіта

(університети), бізнес (промисловість) та держава (уряд)) та Quadruple Helix (до класичної тріади додається четвертий елемент – громадськість / громадянське суспільство (медіа, культура, громадські організації), де кожен з акторів відіграє критично важливу та взаємозалежну роль у створенні, розповсюдженні та комерціалізації знань, що призводить до якісно нового синергетичного ефекту в інноваційному розвитку [3; 4].

У цьому складному, високоризиковому середовищі, провідна роль у розвитку та забезпеченні інтеграційних процесів, безумовно, належить державі. Держава має стати не просто зовнішнім регулятором, а стратегічним координатором і ключовим елементом моделі, ініціатором інтеграційних процесів, створюючи необхідні економічні умови та правові передумови, більш раціонально розподіляти ресурси та активізувати економічну активність суб'єктів національної економіки.

Для удосконалення інтеграційного процесу необхідно ініціювати формування сприятливого інноваційного середовища, об'єднуючи зусилля влади, громадськості та суб'єктів господарювання, в якому виникне стійкий попит на наукові розробки. Взаємодія має базуватися на гармонізації інтересів та пошуку взаємовигідних зв'язків, адекватних ринковій економіці. Ключовими механізмами для посилення синергії є розвиток механізму державно-приватного партнерства у фінансуванні та реалізації великих наукоємних інноваційних проєктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Карпенко А. В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика: монографія. Запоріжжя: ФОП В. В. Мокшанов, 2018. 510 с. URL : <https://jmonographs.donnu.edu.ua/article/view/6940>
2. Карпенко А., Засоріна Г., Карпенко Н. Інтеграція вищої освіти, науки та виробництва в Україні як основа сучасного інноваційного розвитку. *The role of technology in the socio-economic development of the post-quarantine world: monograph* / edited by M. Gawron-Łapuszek, A. Karpenko. Katowice : Publishing House of Katowice School of Technology, 2020. Pp. 100-108. URL : <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/97fe3268ac477772767207e77cd92eb6.pdf>
3. Etzkowitz H. The triple helix: university–industry–government innovation in action. London : Routledge, 2008. 294 p. URL : DOI: 10.4324/9780203929605
4. Leydesdorff L. The triple helix, quadruple helix, and n-tuple of helices: explanatory models for analyzing the knowledge-based economy. *Journal of the Knowledge Economy*, 2012. 3(1), 25–35. URL :DOI: 10.1007/s13132-011-0049-4

УДК 338:331.101.6

Карпенко Н.М.¹, Карпенко В.А.²¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»² студ. гр. БТЕз-0214 НУ «Запорізька політехніка»

ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ

Ефективний розвиток економіки України, а також забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності, є неможливими без кардинального підвищення продуктивності праці. На жаль, міжнародна статистика, зокрема дані МОП та інші світові рейтинги, продовжує свідчити про критично низький рівень цього показника в Україні. Якщо раніше країна посідала 94-е місце серед 165 країн світу у 2021 р., то останні доступні розрахунки стверджують, що продуктивність праці в Україні залишається однією з найнижчих у світі (на рівні 15 доларів ВВП за годину роботи за розрахунками 2023 року, що співставно з показниками Таїланду та Шрі-Ланки [1]). Ця проблема набула критичного загострення після повномасштабного вторгнення, яке спричинило не лише колосальне руйнування економічного потенціалу, інфраструктури та енергетичної системи, але й значні втрати людського капіталу через міграцію та демографічні втрати. В умовах напруги на ринку праці та логістичних обмежень, раціональне управління продуктивністю праці стає не просто економічним завданням, а стратегічною імперативою для виживання та майбутньої стійкості українського бізнесу.

У науковому середовищі поняття продуктивності праці залишається дискусійним, часто ототожнюючись із загальною ефективністю. Однак Міжнародна організація праці (МОП) та ОЕСР пропонують чітке вимірювання: загальний обсяг продукції (ВВП) за відпрацьовану годину, перерахований за паритетом купівельної спроможності (ПКС) [2]. Зниження рівня продуктивності після лютого 2022 року є очевидним наслідком зовнішніх шоків. Саме тому управління продуктивністю праці, яке розглядається як динамічний процес, система або механізм, набуває надзвичайної важливості. Воно спрямоване на досягнення виробничих та стратегічних цілей через накопичення інвестиційного капіталу, зниження витрат і підвищення якості продукції.

Міжнародний досвід демонструє, що лідери світової економіки досягають високої продуктивності через застосування комплексного підходу, який охоплює технологічну модернізацію, вдосконалення управлінських практик та інноваційні системи мотивації. Фокус зміщується від збільшення виробітку до якості, ефективності процесів та залученості персоналу.

Ключові стратегії, які широко застосовуються в розвинених країнах

для підвищення продуктивності праці, зосереджені на оптимізації внутрішніх процесів [3]:

- ошадливе виробництво (Lean Management) та Six Sigma – методології спрямовані на усунення всіх видів втрат та мінімізацію варіативності у процесах. Вони допомагають досягти стабільної високої якості та значно скоротити витрати, що безпосередньо підвищує продуктивність праці;

- цифрова трансформація та автоматизація – масове впровадження процесної автоматизації (RPA), Штучного Інтелекту (AI) та Інтернет речей (IoT). AI використовується для автоматизації когнітивних функцій, прогнозування попиту, оптимізації логістики та управління запасами, що звільняє висококваліфікованих працівників для вирішення складних завдань;

- гнучкі методології (Agile) – широко застосовуються не лише в ІТ, але й в управлінні, дозволяючи компаніям швидко реагувати на зміни ринку, встановлювати чіткі та вимірювані цілі (SMART-цілі) та оперативно переглядати пріоритети.

Західноєвропейські та американські компанії активно використовують системи, які напряму пов'язують результат праці працівника з фінансовим успіхом компанії, що стимулює їхню залученість [4]:

- системи участі у прибутках – поширені оригінальні системи преміювання, які стимулюють робітників максимізувати додану вартість (система Скенлона (США), що базується на розподілі економії витрат на заробітну плату, зазвичай у пропорції 1:3 між компанією та робітниками; система Раккера (США), коли преміальний фонд формується залежно від збільшення умовно чистої продукції в розрахунку на одиницю витрат на заробітну плату);

- почасова оплата праці з преміюванням передбачає зміщення пріоритету від кількості до якості товарів, а індивідуальне або колективне преміювання додається як стимул.

Сучасний зарубіжний досвід свідчить про те, що найбільший вплив на продуктивність висококваліфікованих працівників мають нематеріальні стимули, які формують культуру довіри, автономії та розвитку:

- автономія та гнучкість (Flexible Working) – це найцінніший нефінансовий стимул, що передбачає флекс-тайм та гібридні моделі, які дозволяють працівникам працювати у години своєї найбільшої ефективності, підвищуючи загальну результативність компанії;

- інвестиції в розвиток та кар'єру – це напрям фінансування навчальних грантів, сертифікації та створення програми менторства;

- публічне визнання та гейміфікація передбачають використання внутрішніх платформ для публічної подяки та відзначення і впровадження елементів гри (гейміфікації) у робочі процеси, де за виконання завдань нараховуються бали, які можна обміняти на додаткові вихідні дні або

корпоративні подарунки;

– корпоративна соціальна відповідальність (CSR) і благодійність – мотивація відчуттям мети і оплата часу для волонтерства (VTO) або матчінг пожертв (подвоєння суми, яку працівник пожертвував), що зміцнює лояльність та моральний дух тощо [5].

Загалом, зарубіжний досвід показує, що стійке зростання продуктивності досягається не окремими заходами, а створенням цілісної, інноваційно-орієнтованої культури, де технології слугують засобом для підвищення ефективності, а працівники є залученими учасниками процесу створення доданої вартості. Важливою складовою мотивації персоналу є інвестиції у психологічний комфорт, самореалізацію та цінності працівника, які стратегічно вигідніші для довгострокового зростання продуктивності, ніж виключно фінансові стимули.

Для забезпечення стійкого зростання продуктивності праці вітчизняний бізнес повинен зосередитися на цифровізації процесів (впровадження AI, IoT) та інвестиціях у людський капітал (гнучке навчання, Well-being програми). Крім того, підприємствам критично важливо модернізувати системи мотивації, переходячи від традиційних премій до участі працівників у прибутках і наданні їм більшої автономії. Зі свого боку, держава має забезпечити верховенство права та передбачуваність податкової політики для стимулювання інвестицій. Необхідно терміново усунути регуляторні бар'єри для впровадження інноваційних технологій і впроваджувати комплексні програми компенсації витрат на перекваліфікацію працівників, що допоможе подолати кадровий дефіцит. Ці спільні дії створять необхідне підґрунтя для економічного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Organisation for economic co-operation and development (OECD). Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report.html
2. International Labour Organization. Labour productivity: Some frequently asked questions. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/labour-productivity-some-frequently-asked-questions>
3. Карпенко Н., Галан О. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. С. 4-16. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02>
4. MilkUA.info. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <https://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivatsii-pratsi>
5. Oyster HR. 10 Top Non-Monetary Incentives to Reward Your Team in 2025. URL: <https://www.oysterhr.com/library/nonmonetary-benefits>

УДК 330

Карпенко О.І.¹, Соколов А.В.²¹ асп. гр. А-051.14 НУ «Запорізька політехніка»² доц. НУ «Запорізька політехніка»

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДЕТЕРМІНАНТИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Процеси цифровізації та інтелектуалізації, що відбуваються в економіці, істотно змінили процес накопичення людського капіталу, де цифрові знання та цифрова освіта відіграють особливу роль. У зв'язку з цим необхідна система показників, яка надає можливість оцінити рівень розвитку галузей з високим попитом на такі знання. На думку ЮНЕСКО, на індивідуальне рішення інвестувати у вищу освіту здебільше впливає попит на фахівців. Так 60 % доходу інвестується в освіту, тоді як в інші компоненти людського капіталу, такі, як здоров'я та природні здібності – 40 %.

Під освітньою детермінантою людського капіталу ми розуміємо суму загальних та спеціальних знань, які завдяки їх ефективному використанню можуть збільшити доходи всіх суб'єктів підприємницької діяльності: для населення як працівників це виражається у вищій заробітній платі; для підприємств – у зростанні прибутку; для суспільства загалом – у зростанні національного доходу.

Однією з перших спроб створити концепцію знань став мислитель Платон, який стверджував, що знання – це статичне поняття, яке зберігається у книгах чи умах, але потребує активізації влади. Т. Шульц щодо оцінки цінності освітньої детермінанти людського капіталу говорив про концепцію вартості втрачених можливостей, що послужила основою для формування категорії втрачених доходів. Аналіз, проведений Дж. Мінцером, показав, що співробітники приватних підприємств при нижчій віддачі досвіду та стажу роботи мають вищий рівень віддачі вкладень у освіту.

Розширюючи емпіричну базу, Г. Псахаропулос досліджував 50 країн, результатом дослідження стало підтвердження гіпотези, що соціальна віддача від інвестицій в освіту зменшується зі зростанням ВВП. Таким чином, у дослідженні внеску освіти з'явився новий напрямок, який був названий гіпотезою скринінгу. Р. Лейрд та К. Мейхью визначили закономірність між соціальною нормою прибутку та інвестиціями. Це підтверджується тим фактом, що в 1960-ті роки в розвинених країнах норма віддачі від інвестицій у вищу освіту становила 10-15%, однак, до середини 1970-х років норма віддачі знизилася і варіювалася лише в межах від 5 до 8%. Таке явище зниження віддачі інвестицій у вищу освіту, на думку дослідників, було зумовлено таким чинником, як реінвестування в людський капітал.

Л. Леслі та П. Брінкман, які проводили дослідження в галузі освіти в США у 1980-х роках, дійшли висновку, що віддача від приватних або індивідуальних інвестицій у вищу освіту є найбільш швидкоокупною. Проведені в США дослідження підтвердили факт того, що працівники із середньою спеціальною освітою заробляють у 2 рази більше працівників із середньою загальною освітою, у свою чергу, співробітники з вищою освітою – у 3,5 рази більше працівників із середньою спеціальною освітою. Це підтверджує те, що існує пряма кореляція ВВП із тривалістю людино-років освіти.

Одні вчені пропонують оцінювати ефективність освітньої детермінанти людського капіталу підприємства за допомогою відносного показника середньорічних витрат на одного працівника в загальному фонді витрат на освіту, інші оцінювати освітню детермінанту людського капіталу показником, що відображає кількість людей, які споживають ці знання. У свою чергу, обсяг спожитих знань запропоновано виміряти через кількість статей, книг, винаходів, патентів, відкриттів, звітів та ін.

Дискусії в науковому співтоваристві про цінність людського капіталу та його освітній компоненті продовжуються, при цьому кожен автор робить свій внесок у становлення даної теорії.

Оцінка ефективності освітньої детермінанти людського капіталу передбачає аналіз її впливу на економічне зростання та продуктивність через вимірювання витрат на освіту та результатів, які вона приносить. Ефективність визначається через показники, що пов'язують рівень освіти з доходом, працевлаштуванням та загальним економічним розвитком, а також через аналіз співвідношення вкладень у освіту та отриманих від цього вигод.

Оцінка ефективності освітньої детермінанти людського капіталу може проводитись за допомогою різних методів, таких як вимірювання вартості через інвестиції, дисконтування майбутніх доходів і оцінка впливу на економічну продуктивність. Це допомагає зрозуміти, наскільки інвестиції в освіту сприяють зростанню та розвитку людського капіталу та, як наслідок, підвищенню національної конкурентоспроможності.

УДК 351:005.8(477)

Кириченко В.М.¹

¹ асп., ст. викладач Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ PM² У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

У контексті інтеграції України до європейського політико-правового простору виникає потреба в гармонізації управлінських практик відповідно до стандартів Європейського Союзу. Ця необхідність особливо актуальна у сфері управління проектами, які слугують ключовим інструментом для реалізації стратегічних реформ, розвитку інфраструктури, цифрової трансформації та ефективного використання міжнародної технічної допомоги. Методологія PM², як офіційна система управління проектами Європейської Комісії [1], заслуговує на глибокий аналіз з точки зору її адаптації до українського середовища, враховуючи специфіку національних викликів та можливостей.

Україна активно бере участь у низці європейських програм, таких як Horizon Europe, EU4Digital та EU4Resilience, а також отримує підтримку від інших донорів, таких як: Європейський інвестиційний банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, Німецька агенція з міжнародного співробітництва та багатьох інших. Станом на вересень 2025 року офіційно зареєстровано 716 проектів міжнародної технічної допомоги в Україні, із яких ЄС фінансує 378 проектів на загальну суму в розмірі 904,58 млн. євро [2]. Більшість проектів за фінансування ЄС уже реалізуються з урахуванням європейських вимог, проте відсутність єдиного уніфікованого підходу до управління проектами в державному секторі породжує суттєві проблеми. Зокрема, це проявляється в неузгодженості документації, варіативності трактування ролей і відповідальності, а також у недостатньому рівні прозорості та моніторингу результатів, що ускладнює загальну ефективність проектної діяльності.

Методологія PM² демонструє високу відповідність інституційному контексту України. Управління проектами в публічному секторі потребує чіткої структури, моделі ролей і відповідальностей, стандартизованої документації та процесів, особливо щодо використання донорських коштів. Все це може врегулювати та забезпечити модель PM². Обмежений доступ до ресурсів для навчання компенсується безкоштовним доступом до матеріалів Open PM² [3], що робить методологію доступною для широкого кола фахівців. Цифрова трансформація в Україні гармонійно поєднується з

підтримкою ІТ-інтеграції в РМ², а середня складність впровадження робить її простішою альтернативою таким методологіям як PRINCE2.

Однією з ключових сильних сторін РМ² є її методологічна адаптивність, яка дозволяє гнучко налаштовувати життєвий цикл проєкту та артефакти відповідно до потреб конкретного контексту – від невеликих ІТ-ініціатив до масштабних інфраструктурних проєктів. Для України це особливо важливо, оскільки країна реалізує широкий спектр ініціатив: від цифрової освіти до енергетичної реабілітації, де гнучкість методології може забезпечити ефективну адаптацію до різноманітних викликів [3].

Впровадження РМ² має низку суттєвих переваг. По-перше, дана методологія сприятиме уніфікації процесів управління проєктами в державному секторі, органах місцевого самоврядування та донорських ініціативах, що дозволить мати спільну систему реалізації, контролю та оцінки і моніторингу результатів. По-друге, методологія підвищить якість моніторингу та оцінки реалізованих ініціатив, зокрема через інструменти Impact Assessment, дозволяючи точніше вимірювати вплив. Крім того, РМ² зміцнить інституційну спроможність виконавчих органів влади, покращить комунікацію з донорами та міжнародними партнерами в межах програм технічної допомоги ЄС. Не менш важливою є можливість безкоштовного доступу до навчальних ресурсів Open РМ², що суттєво знижує бар'єри для впровадження та робить методологію демократичною для всіх рівнів управління. Функціонування регіонального координаційного центру РМ² для України сприяє більш ефективному впровадженню та адаптації методології до національного контексту.

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження моделі РМ² має і певні виклики. Брак сертифікованих спеціалістів у сфері РМ² в Україні ускладнює підготовку кадрів, а низький рівень проєктної зрілості в багатьох органах влади потребує поступового нарощування компетенцій. Також є необхідність створення єдиної цифрової платформи для проєктного менеджменту, щоб уникнути дублювань. Необхідність внесення змін в нормативно-правові документи для імплементації методології вимагає ретельного правового аналізу та коригування законодавства.

В рамках реформи державного управління [4] доцільно імплементувати РМ² як рекомендовану методологію для управління міжнародними технічними проєктами через відповідні постанови Кабінету Міністрів України. Інституціоналізація методології в ключових органах державної влади забезпечить системний підхід на національному рівні.

Освітня складова відіграє вирішальну роль у перспективах: РМ² слід включити до навчальних програм з державного управління, проєктного менеджменту та публічних фінансів у вищих навчальних закладах. Створення спільних сертифікаційних курсів у партнерстві з європейськими

установами, наприклад, PM² Alliance [3], дозволить підготувати кваліфікованих фахівців і посилити міжнародну співпрацю.

У напрямку цифрової трансформації перспективним є розробка національного електронного реєстру проєктів, сумісного з PM², зокрема через Project Artefacts Repository, що полегшить зберігання та обмін артефактами. Інтеграція методології в існуючі платформи забезпечить цифровізацію процесів і підвищить загальну ефективність державного управління.

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновок, що методологія PM² відповідає потребам України в процесі євроінтеграції, реформування публічного управління та ефективного використання міжнародної допомоги. Її відкрита природа, модульна структура, гнучкість і відповідність принципам good governance роблять PM² привабливою для масштабного впровадження в українському контексті, де вона може стати каталізатором змін. З урахуванням поточного рівня політичної волі, активної участі в програмах ЄС та прогресу в цифровій модернізації, впровадження PM² не лише можливе, але й стратегічно доцільне, сприяючи підвищенню ефективності, прозорості та інституційної стійкості проєктів та програм на всіх рівнях влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. European Commission. *PM² Project Management Methodology Guide*. Brussels: EU Publications. Режим доступу: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/0e3b4e84-b6cc-11e6-9e3c-01aa75ed71a1>
2. Кабінет Міністрів України. Ключові показники МТД. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/mtd-dashboard>
3. PM² Alliance. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pm2alliance.eu/the-openpm2-initiative/>
4. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

УДК 331.5

Кисіль В.Ю.¹¹ студентка Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова

ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

В умовах воєнного стану соціально-трудові відносини в Україні зазнали суттєвих трансформацій, зумовлених як об'єктивними соціально-економічними чинниками, так і необхідністю адаптації національної правової системи до викликів збройної агресії та процесів європейської інтеграції. Війна спричинила руйнівний вплив на ринок праці, призвела до масового переміщення населення, знищення інфраструктури та зупинки діяльності значної кількості підприємств, що зумовило кардинальні зміни у механізмах регулювання трудових відносин [4, с. 3].

Одним із ключових напрямів трансформації стало прийняття та реалізація Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 р. № 2136-ІХ, який визначив особливий порядок регулювання праці під час війни. Цей закон надав роботодавцям розширені повноваження у сфері організації праці, включаючи можливість змінювати істотні умови трудових договорів, тимчасово переводити працівників на іншу роботу без їхньої згоди, а також призупиняти дію трудових договорів у зв'язку з воєнними діями [2]. Зазначені норми суттєво відрізняються від традиційних положень Кодексу законів про працю та демонструють необхідність швидкої адаптації трудового законодавства до надзвичайних обставин. Важливою передумовою цих змін стала потреба забезпечення безперервності виробничих процесів у критично важливих галузях економіки, таких як енергетика, оборонно-промисловий комплекс та сфера безпеки. При цьому державна політика у сфері зайнятості була спрямована на збереження робочих місць та підтримку внутрішньо переміщених осіб, які часто опинялися поза межами традиційних механізмів соціального захисту [5, с. 7]. Ринок праці набув рис високої гнучкості, що, з одного боку, дозволило оперативно реагувати на зміни, а з іншого – створило ризики зростання неформальної зайнятості та порушення трудових прав найманих працівників [4, с. 6].

Законодавчі зміни також спрямовані на гармонізацію українського трудового права з нормами Європейського Союзу та міжнародними стандартами Міжнародної організації праці (МОП). Аналіз цих процесів свідчить, що, попри воєнний стан, Україна продовжує рух у напрямі євроінтеграції, зокрема шляхом імплементації принципів гідної праці, рівності можливостей та захисту прав найуразливіших категорій

працівників [1, с. 4]. Це підтверджує стратегічну спрямованість держави на формування сучасної та ефективної системи соціально-трудових відносин, здатної функціонувати в умовах криз та післявоєнного відновлення.

Отже, теоретико-правові та соціально-економічні основи трансформації трудових відносин в Україні в умовах війни поєднують у собі два взаємопов'язані напрями: реагування на нагальні виклики воєнного часу та поступову інтеграцію у європейський правовий простір. Саме поєднання цих аспектів визначає унікальність сучасного етапу розвитку ринку праці України та окреслює перспективи його подальшої модернізації.

Війна суттєво трансформувала структуру ринку праці України, впливаючи на всі його складові – від галузевої структури зайнятості до характеру взаємодії між роботодавцем і працівником. Масова внутрішня та зовнішня міграція призвела до різкого зменшення трудового потенціалу країни, особливо у промисловості, будівництві та сфері послуг. Значна частина працездатного населення залишила територію України, шукаючи захисту та роботи за кордоном, у той час як інша частина стала внутрішньо переміщеними особами, що потребують соціальної та економічної підтримки [4, с. 5]. Ці процеси зумовили зростання навантаження на державні інститути, а також актуалізували питання інтеграції внутрішньо переміщених осіб у місцеві ринки праці та розширення можливостей для дистанційної та гнучкої зайнятості.

Одним із ключових викликів післявоєнного відновлення є вирішення проблеми безробіття та дефіциту робочої сили у певних секторах економіки. Водночас зберігається ризик зростання неформальної зайнятості, що підриває систему соціального захисту та бюджетні надходження. За даними міжнародних досліджень, після завершення воєнних дій Україна зіткнеться з подвійною проблемою: надлишком робочої сили в окремих регіонах та гострою нестачею кваліфікованих кадрів у стратегічних галузях, таких як енергетика, транспорт, будівництво та високотехнологічне виробництво [4, с. 8–9].

Законодавчі ініціативи, спрямовані на підтримку ринку праці у воєнний та післявоєнний періоди, уже сьогодні формують базу для подальшої модернізації системи трудових відносин. Зокрема, передбачено механізми стимулювання роботодавців до працевлаштування внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, розширення можливостей для перекваліфікації та підвищення кваліфікації працівників, а також впровадження цифрових інструментів управління трудовими ресурсами [3]. Такі заходи сприяють не лише збереженню економічної активності, але й інтеграції українського ринку праці у європейський простір відповідно до принципів гідної праці та стандартів МОП [1, с. 4].

Перспективи розвитку соціально-трудових відносин тісно пов'язані з процесами відновлення економіки та інституційної модернізації. На практичному рівні це означає посилення ролі соціального діалогу між державою, роботодавцями та профспілками, що дозволить сформулювати більш справедливу та прозору систему регулювання трудових прав. Важливим напрямом є адаптація трудового законодавства до норм ЄС, що передбачає вдосконалення механізмів колективних переговорів, підвищення ефективності захисту трудових прав, а також розширення системи соціального страхування [5, с. 16]. У довгостроковій перспективі трансформація соціально-трудових відносин в Україні може стати фундаментом для створення нової моделі ринку праці, яка поєднає гнучкість та інноваційність з високим рівнем соціального захисту. Це дозволить не лише подолати наслідки війни, а й забезпечити конкурентоспроможність країни у глобальній економіці, створюючи умови для сталого розвитку та підвищення добробуту населення. Таким чином, післявоєнне відновлення є не лише викликом, але й можливістю для системного оновлення соціально-трудових відносин відповідно до європейських та міжнародних стандартів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Павловський А. М. Аналіз трансформації трудового законодавства України на відповідність праву ЄС та Конвенціям і Рекомендаціям МОП. *Актуальні проблеми права*. 2025. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/04/64.pdf> (дата звернення: 25.09.2025).
2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/78677.html> (дата звернення: 25.09.2025).
3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: оновлені зміни та коментарі. *Державна служба України з питань праці*. 2025. URL: <https://dsp.gov.ua/nabuly-chynnosti-zminy-do-zakonu-ukrainy-pro-orhanizatsiiu-trudovyykh-vidnosyn-v-umovakh-voiennoho-stanu/> (дата звернення: 25.09.2025).
4. Labour Market of Ukraine and Meeting Post-War Workforce Supply Market Demands. *ResearchGate*. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/384496374_Labour_Market_of_Ukraine_and_Meeting_Post-War_Workforce_Supply_Market_Demands (дата звернення: 25.09.2025).
5. Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026. *Ulandssekretariatet*. 2025. URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/01/Ukraine-LMP-2025-final.pdf> (дата звернення: 25.09.2025).

УДК 330.341.1:658.012.4

Кисіль К.С.¹, Опенько А.С.¹, Смоляр Л.Г.²

¹ студ. гр. УВ-22 НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

² проф. НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація сьогодні виступає не просто технологічним оновленням, а стратегічним вектором розвитку національної економіки, який визначає здатність держави адаптуватися до викликів глобальної конкуренції. У сучасному світі цифровізація стає головним критерієм динамічності економік: саме рівень цифрової зрілості бізнесу та державних інституцій визначає їхню гнучкість, швидкість реагування на кризи та потенціал інноваційного розвитку. Вона охоплює всі рівні управління, змінює структуру комунікацій, підходи до прийняття рішень і навіть організаційну культуру підприємств. Для промислових компаній це означає перехід від традиційних, часто інерційних моделей управління до проактивних систем, заснованих на аналізі даних і прогнозуванні. Цифрові рішення дають змогу не лише автоматизувати процеси, а й вивести управління на стратегічно новий рівень, де рішення приймаються в реальному часі.

Сучасна цифровізація формує основу нової парадигми управління, орієнтованої на швидкість, прозорість і клієнтоцентричність. Вона дає можливість підприємствам одночасно оптимізувати внутрішні ресурси й розширювати ринки збуту, використовуючи глобальні цифрові платформи.

У практичному вимірі цифрові технології проникають у всі бізнес-процеси – від планування виробництва до управління людськими ресурсами. Аналітика даних, хмарні сервіси, автоматизовані системи та штучний інтелект не лише підвищують ефективність операцій, а й створюють нові можливості для прийняття рішень на основі достовірних даних.

Водночас цифровізація є каталізатором інноваційного розвитку. Вона стимулює пошук нових джерел вартості, створення доданої цінності та перехід до моделі сталого зростання. Для українських підприємств цифрова трансформація стала не лише інструментом модернізації, а й засобом антикризового управління, що дозволяє зберігати безперервність виробництва навіть в умовах воєнних ризиків.

Людський фактор залишається ключовим елементом цього процесу: успішна цифрова трансформація неможлива без розвитку цифрових компетенцій, інноваційного мислення й управлінської гнучкості. Саме

інвестиції в людський капітал стають передумовою ефективного використання технологій і створення конкурентних переваг у майбутньому.

За даними Eurostat (2024), 51 % підприємств у ЄС у 2020–2022 рр. впроваджували інновації, тоді як в Україні цей показник суттєво нижчий [1]. Це свідчить про необхідність системної державної політики підтримки інновацій і цифровізації, спрямованої на розвиток R&D, цифрової інфраструктури та людського капіталу. Попри виклики, цифрові технології дають українським підприємствам реальні інструменти для підвищення ефективності, контролю витрат і зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Цифровізація також сприяє створенню інноваційних екосистем – відкритих платформ співпраці між бізнесом, наукою, державою й технологічними стартапами. Саме така модель партнерства дає змогу швидше тестувати ідеї, масштабувати успішні технології та залучати інвестиції у високотехнологічні напрями.

Покажемо прикладом цифрової еволюції є компанія «Метінвест», яка системно впроваджує цифрові рішення у металургійному секторі. Інтеграція CRM-системи SAP дала змогу створити єдину цифрову екосистему управління виробничими, фінансовими та логістичними процесами. Додаткова система myOCR автоматично обробляє близько 40 тисяч сторінок документації на місяць, скорочуючи час документообігу з кількох днів до кількох годин. Використання аналітики великих даних для моніторингу обладнання мінімізувало простой і підвищило стабільність технологічних процесів [2].

У транспортній галузі цифрову трансформацію активно реалізує АТ «Укрзалізниця» – найбільший оператор залізничних перевезень у Східній Європі. Компанія створила єдиний цифровий портал «e.Портал УЗ-Карго», який об'єднав функції планування, замовлення, оплати та контролю вантажоперевезень у режимі онлайн. Це дозволило забезпечити повну прозорість логістики, скоротити час обробки заявок і покращити комунікацію з клієнтами. Крім того, підприємство активно розвиває інтермодальні контейнерні перевезення, що сприяє інтеграції України у європейський транспортний простір [3; 4].

В аграрному секторі цифрові технології активно впроваджує компанія «Kernel», один із найбільших виробників соняшникової олії в Європі. Використання аналітичної платформи NASA Harvest забезпечує моніторинг посівних площ, прогнозування врожайності та оцінку стану ґрунтів на основі супутникових даних. Це допомагає підприємству оптимізувати використання ресурсів, зменшити втрати під час збору врожаю й підвищити ефективність логістики. Дочірня структура «Kernel Digital» входить до десятки найбільших

корпоративних ІТ-підрозділів України, що підтверджує високий рівень цифрової компетентності компанії [5].

Узагальнюючи наведені приклади, можна стверджувати, що цифрова трансформація є ключовим фактором конкурентоспроможності сучасних українських підприємств. Вона забезпечує підвищення точності планування, скорочення операційних витрат, підвищення стійкості бізнесу та довіри партнерів. Особливого значення цифровізація набуває в умовах воєнного стану, коли забезпечує безперервність процесів, швидке реагування на зміни ринку й ефективну координацію між підрозділами.

Ефективність цифровізації значною мірою залежить від узгодженості державної політики та інституційного середовища. Ініціативи «Дія.Бізнес» і Національна стратегія цифрової трансформації до 2030 року спрямовані на розвиток цифрової грамотності, підтримку інноваційних стартапів і залучення інвестицій у високотехнологічні галузі. Це створює основу для сталого промислового розвитку, орієнтованого на знання, інновації та технологічну незалежність.

Цифровізація та інновації формують підґрунтя для переходу України до моделі Industry 4.0, що відкриває шлях до технологічного зростання, підвищення продуктивності праці й інтеграції у світові ланцюги створення вартості. Саме здатність підприємств адаптуватися до цифрових трендів визначатиме економічну роль України у майбутньому – як держави, що будуватиме конкурентну, інноваційну й стійку економіку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Eurostat. *Community Innovation Survey (CIS) 2020–2022: More than half of EU businesses are innovation active*. Eurostat News, 29.11.2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241129-1>
2. Metinvest Digital. «Цифровий прорив у металургії: як Metinvest Digital навчає машини контролювати якість металу». Metinvest Holding, 20 червня 2025. URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/news/cifrovij-proriv-u-metalurg-yak-metinvest-digital-navcha-mashini-kontrolyuvati-yakstj-metalu>
3. Укрзалізниця (2023). *Впроваджено єдине цифрове вікно для клієнтів «є.Портал УЗ-Карго»*. URL: <https://uz-cargo.uz.gov.ua/news/at-ukrzaliznytsia-vprovadzheno-iedyne-tsyfrove-vikno-dlia-roboty-kliientiv-eportal-uz-karho-z-vantazhnykh-perevezhen>
4. Укрзалізниця (2023). *Новий сервіс інтермодальних контейнерних перевезень до Польщі*. URL: <https://delo.ua/news/ukrzaliznitsya-zapustila-novii-konteynernii-servis-z-portiv-polshhi-443985/>
5. NASA Harvest (2021). *Partnership with Kernel: Ukraine's Largest Grain Producer and Exporter*. URL: <https://www.nasaharvest.org/news/partnership-kernel-ukraines-largest-grains-producer-and-exporter#:~:text=The%20partnership%20was%20built%20on,winter%20cereals%2C%20rapeseed%20and%20sunflower>

УДК 331. 005.95/.96. 338.242.2(477)

Кібік О.М.¹, Сіянко П.В.², Москаленко Д.О.³

¹ зав. каф. НУ «Одеська юридична академія»

² здобувач ступеня PhD НУ «Одеська юридична академія»

³ здобувач магістерського рівня НУ «Одеська юридична академія»

АДАПТАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ПРОЕКТАХ ДО ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ ВІДПОВІДАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Адаптація інструментів управління кадровими ризиками в сучасних проєктах до цілей сталого розвитку стає ключовим чинником забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності та ефективності. Відповідальне управління бізнесом є передумовою інтеграції успішних практик управління трудовими ресурсами, що сприяє зниженню ризиків кадрової плинності, вигорання та дискримінації, підвищуючи продуктивність [1].

Кадрові ризики в проєктах включають опір змінам, брак компетенцій, плинність та людські помилки, які можуть змінити часові та бюджетні показники. Цілі сталого розвитку ООН вимагають інтеграції принципів сталості в проєктний менеджмент, зокрема у сферу кадрового управління [2, 3].

Відповідальне управління бізнесом передбачає, що компанії беруть на себе відповідальність за вплив їхньої діяльності на суспільство, довкілля та стейкхолдерів, що передбачає таке:

1. Рішення в управлінні проєктами мають базуватися на принципах прозорості, справедливості та поваги до всіх стейкхолдерів. Управління проєктами має за мету досягнення цілей у межах бюджету та термінів за рахунок забезпечення гармонійної взаємодії між усіма учасниками процесу. Дотримання етичних принципів сприяє нейтралізації конфліктів, підвищенню рівня довіри та покращенню показників ефективності реалізації проєкту.

2. Забезпечення різноманітності в командах, зокрема гендерної, вікової, культурної, соціальної та професійної, є важливим чинником ефективного управління проєктами. Така різноманітність сприяє створенню інклюзивного середовища, істотно знижує ризики виникнення конфліктів, дискримінації та упередженого ставлення в колективі. Гендерна різноманітність дозволяє уникати стереотипного мислення й забезпечує баланс у прийнятті рішень. Вікова різноманітність дозволяє поєднати енергійність і новаторський підхід молодших співробітників із досвідом та стратегічним мисленням старших членів команди. Така взаємодія сприяє розвитку наставництва, передачі знань і взаємному навчанню. Культурне різноманіття сприяє кращому розумінню глобального ринку, підвищує адаптивність команди до міжкультурної взаємодії та розвиває повагу до

різних точок зору. Команди з представниками різних культур демонструють вищий рівень креативності, гнучкості та здатності до вирішення складних задач. Зменшення ризиків конфліктів у таких командах пов'язане з тим, що працівники звикають до багатоманітності як до норми, вчать працювати в умовах різних стилів комунікації, виявляють більше емпатії та толерантності. Водночас ризик дискримінації знижується, коли організація активно підтримує політику інклюзивності, має чіткі механізми запобігання порушенням і створює умови, в яких кожен член команди відчуває себе цінним і почутим.

3. Впровадження зелених практик в управлінні проектами є важливим елементом сучасної корпоративної відповідальності та сталого розвитку. Серед таких практик слід відзначити навчання персоналу еко-технологіям, впровадження енергоефективних рішень, підтримка дистанційної або гібридної роботи з метою скорочення викидів CO₂, пов'язаних із транспортом і споживанням ресурсів у офісах тощо. Такі заходи демонструють відповідальне ставлення до екології, що позитивно сприймається клієнтами, партнерами, інвесторами та суспільством загалом. Система заходів також допомагає відповідати вимогам регуляторів на національному і міжнародному рівнях.

4. Мотиваційні програми в управлінні проектами відіграють ключову роль у формуванні лояльної, продуктивної та гнучкої команди. Дієвими інструментами є впровадження бонусів за участь в еко-ініціативах, програми підтримки балансу між роботою та особистим життям. Такі підходи мають комплексний позитивний вплив на команду та організацію загалом.

Кадрові ризики суттєво впливають на терміни та бюджет проєктів, але їх можна мінімізувати через інтеграцію цілей сталого розвитку і принципів відповідального управління бізнесом у проєктний менеджмент. Така інтеграція підвищує рівень залученості персоналу та забезпечує відповідність глобальним стандартам, сприяючи успіху проєктів у конкретному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Відповідальна поведінка бізнесу: рекомендації. Укладачі: Зінченко А., Деркач Т., Саприкіна М. Київ: Юстон. 2017. 33 с.
2. Гринкевич С.С., Баховський Л.А. Використання сучасних технологій для управління проєктами та їх ресурсами у кризовий період. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/877/841>
3. Кібік О.М., Корнілова О.В., Кузнецова Л.В. Відповідальність економічних агентів у процесі забезпечення сталого розвитку цифрового суспільства. *Наукові інновації та передові технології»: журнал*. 2024. № 9(37) 2024. С. 197-207.

УДК 004.738.5:658.012.2

Кішка І.О.¹, Мохненко А.С.²

¹ асп. Херсонського державного університету

² проф. Херсонського державного університету

ВПЛИВ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку економіки характеризується інтенсивною цифровізацією та поширенням електронних технологій у бізнес-середовищі. Електронний бізнес (e-business) охоплює не лише онлайн-торгівлю, а й цифрові канали комунікації зі споживачами, електронні платіжні системи, використання хмарних сервісів, big data, автоматизацію управлінських процесів. Для підприємств, що прагнуть забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, перехід до електронних бізнес-моделей стає стратегічною необхідністю.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність створювати, виробляти та реалізовувати товари і послуги, що більш привабливі для споживачів порівняно з конкурентами [1, с. 2].

В умовах цифрової трансформації ключовими факторами стають:

- швидкість доступу до ринку;
- ефективність управління інформаційними потоками;
- здатність до персоналізації пропозицій;
- інтеграція інноваційних технологій у бізнес-процеси.

Електронний бізнес формує нові конкурентні переваги, які базуються не лише на ціні чи якості продукту, а й на цифровій зручності, швидкості обслуговування, доступності сервісу «24/7» та інтерактивній взаємодії зі споживачем.

Впровадження електронного бізнесу змінює всі аспекти діяльності підприємства. Найбільш вагомими інструменти:

1. Електронна комерція (e-commerce). Онлайн-продажі забезпечують вихід підприємств на нові ринки, зниження транзакційних витрат і розширення клієнтської бази.

2. Електронний маркетинг (e-marketing). Використання соціальних мереж, SEO, таргетованої реклами та CRM-систем дає змогу підприємствам більш точно сегментувати ринок і підвищувати ефективність комунікації з клієнтами [2, с. 3].

3. Фінансові технології (fintech). Електронні платежі, цифрові гаманці та онлайн-банкінг спрощують розрахунки й підвищують зручність для споживачів.

4. Хмарні технології та big data. Вони дозволяють підприємствам обробляти великі масиви даних, прогнозувати споживчий попит та

оптимізувати внутрішні процеси.

5. Автоматизація та цифрова логістика. ERP-системи, чат-боти, системи відстеження доставки створюють додану цінність для клієнтів і знижують операційні витрати [3, с. 24].

Електронний бізнес підсилює конкурентоспроможність підприємства у таких напрямках:

1. Зменшення витрат. Цифрові платформи знижують потребу у фізичній інфраструктурі.

2. Глобалізація ринків. Онлайн-канали збуту дозволяють навіть малим підприємствам виходити на міжнародні ринки.

3. Клієнтоорієнтованість. Збір та аналіз даних допомагають персоналізувати послуги й підвищувати лояльність клієнтів [4, с. 2].

4. Інноваційність. Швидка інтеграція нових технологій формує імідж сучасного підприємства, яке відповідає трендам цифрової економіки.

Таким чином, електронний бізнес стає не лише додатковим інструментом, а й стратегічною основою для довгострокового розвитку.

Електронний бізнес істотно трансформує діяльність сучасного підприємства, формуючи нові моделі конкурентної боротьби та визначаючи стратегічні напрями розвитку. Його вплив проявляється у зниженні витрат, розширенні ринків, зростанні клієнтоорієнтованості та впровадженні інновацій. Для України важливим завданням є створення сприятливих умов для розвитку електронного бізнесу: удосконалення цифрової інфраструктури, підтримка інноваційних проєктів, посилення кіберзахисту та підготовка кадрів. Лише за таких умов підприємства зможуть забезпечити стійку конкурентоспроможність у глобальній цифровій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гайдичук А.М., Сергієнко М.В., Мохненко А.С. Особливості формування конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. № 19.

2. Мохненко А.С. Остроус Г.С. The strategy of personnel management of an enterprise in the conditions of European integration as a factor in increasing its competitiveness. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. №21.

3. Кішка І.О., Мохненко А.С. Model of increasing the competitiveness of enterprises in the context of European integration development. *Сталий розвиток економіки*, №5 (56), С. 21-25.

4. Остроус Г.С., Мохненко А.С. Модель управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. №20.

УДК 336.22.001/73(477)

Клевцевич Н.А.¹

¹ доц. Одеського національного морського університету

РОЛЬ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ

Сучасний ринок праці є однією з ключових складових соціально-економічної системи держави, а його ефективне функціонування значною мірою залежить від податкової політики. Податкова система, виконуючи фінансову та регулюючу функції, безпосередньо впливає на рівень зайнятості, якість робочої сили, масштаби легалізації трудових відносин та соціальну захищеність населення. В умовах трансформаційних процесів, економічних криз та викликів воєнного часу роль податкових механізмів у забезпеченні збалансованого розвитку ринку праці набуває особливого значення.

Метою дослідження є визначення ролі податкової системи у формуванні збалансованого ринку праці та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Для досягнення цієї мети визначено такі завдання:

- проаналізувати вплив податкового навантаження на фонд оплати праці на легалізацію зайнятості;
- дослідити роль податкових стимулів у створенні нових робочих місць;
- визначити баланс між фінансовою та соціальною функціями податкової системи;
- розглянути можливості адаптації міжнародного досвіду в українських реаліях.

Податкові механізми формують економічні умови для розвитку ринку праці. Вони впливають як на роботодавців (через податкове навантаження на фонд заробітної плати), так і на працівників (через рівень чистих доходів). Надмірне оподаткування заробітної плати стимулює тінізацію доходів і поширення «зарплат у конвертах», що призводить до втрат державного бюджету та соціальних фондів. Водночас зниження податкового навантаження може стати фактором легалізації зайнятості та підвищення прозорості ринку праці [1].

Податкова політика є важливим інструментом для активізації підприємницької діяльності та залучення інвестицій. Зокрема, податкові пільги для бізнесу, що створює нові робочі місця, особливо у високотехнологічних секторах, дозволяють забезпечити не лише кількісне зростання зайнятості, а й її якісну трансформацію. Важливими є й спеціальні

стимули для роботодавців, які працевлаштовують соціально вразливі категорії населення (молодь, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, громадян передпенсійного віку) [2].

Одним із головних завдань податкової системи є забезпечення стабільності бюджетних надходжень. Проте надмірний акцент на фіскальний функції може призводити до зростання тіньової економіки та скорочення офіційної зайнятості. Тому важливим є досягнення балансу між завданнями наповнення бюджету та соціальними цілями – стимулюванням зайнятості, розвитком людського капіталу, забезпеченням соціальної справедливості [3].

У міжнародній практиці податкова система активно використовується як інструмент зниження безробіття та стимулювання легальної зайнятості. Наприклад, у країнах ЄС поширені податкові кредити для роботодавців, що інвестують у професійну підготовку працівників, та знижені ставки соціальних внесків для малого бізнесу. В українських умовах особливо актуальним є запровадження гнучкої податкової політики у сфері оплати праці, спрямованої на легалізацію доходів і стимулювання відновлення економіки у післявоєнний період.

Таким чином, податкова система є одним із ключових факторів забезпечення збалансованого розвитку ринку праці. Вона здатна як стимулювати створення робочих місць і легалізацію зайнятості, так і стримувати ці процеси у випадку надмірного податкового тиску. Для України першочерговим завданням є оптимізація податкового навантаження на фонд оплати праці, запровадження податкових стимулів для бізнесу, що створює робочі місця, а також посилення соціальної функції податкової політики. Реалізація цих завдань сприятиме формуванню стійкого, конкурентоспроможного та соціально орієнтованого ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Слатвінська М.О. Науково-методичний підхід до оцінки ефективності функціонування фіскальної системи. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 401- 409.
2. Удосконалення податкової системи України в контексті викликів та загроз, спричинених поширенням COVID-19. Аналітична записка, за ред. О. Драган, С. Брехова, О. Нагорічної. Ірпінь: НДІ фіскальної політики, 2020. 96 с.
3. Шило Ж.С. Реформування податкової системи України: проблеми та перспективи. Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки». 2023. Випуск 1(101). С. 247-258.

УДК 351.713:338.2

Клочкова А.В.¹, Чорна Т.М.²¹ студ. гр. ММБ-22-1 Державного податкового університету² доц. Державного податкового університету

МИТНА СИСТЕМА УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ЗМІНИ

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну у лютому 2022 року стало серйозним викликом для всіх сфер суспільного життя, зокрема й для економічної системи держави. В умовах воєнного стану різко змінилися пріоритети економічної політики, а державні інституції були змушені діяти в умовах постійної невизначеності та ризиків. Особливого значення набуло питання функціонування митної системи, адже саме вона забезпечує не лише фінансову стабільність і надходження до бюджету, а й контроль за рухом стратегічно важливих ресурсів – палива, продовольства, медичних засобів і військової техніки.

Митна служба опинилася на передовій економічного фронту, забезпечуючи швидке переміщення гуманітарних вантажів, військового спорядження, техніки та товарів першої необхідності. Одночасно з цим потрібно було зберегти прозорість процедур, протидіяти контрабанді та забезпечити відповідність національного законодавства міжнародним стандартам.

Запровадження воєнного стану відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [2] передбачає особливий правовий режим, який дозволяє державі оперативно реагувати на загрози безпеці. Для митної сфери це означало необхідність негайної зміни пріоритетів: спрощення процедур для імпорту критично важливих товарів, створення умов для безперервного переміщення гуманітарної допомоги та забезпечення Збройних Сил України.

Згідно з положеннями Митного кодексу України [1], під час воєнного стану було запроваджено звільнення від оподаткування гуманітарних вантажів, медикаментів, техніки оборонного призначення, що дозволило мінімізувати бюрократичні бар'єри та забезпечити швидке оформлення товарів. За даними Державної митної служби України [3], кількість оформлених гуманітарних вантажів зросла у десятки разів порівняно з довоєнним періодом. Лише у 2023 році митні пункти пропустили понад 1,5 млн т гуманітарної допомоги, серед якої найбільшу частку становили продукти харчування, ліки та генератори.

Суттєві зміни відбулися і в географії зовнішньої торгівлі. Блокування українських морських портів призвело до майже повної переорієнтації товаропотоків на західний напрямок. Відповідно, різко зросло навантаження

на митні пункти пропуску з Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією. У відповідь уряд ініціював оптимізацію логістичних маршрутів і модернізацію прикордонної інфраструктури, а Європейський Союз – програму «Шляхи солідарності», яка спростила пропуск українських товарів через кордони [4].

Окрім фізичної переорієнтації торгівлі, відбулася структурна трансформація експорту та імпорту. Україна збільшила постачання продукції аграрного сектору, деревини, металообробу, а імпорт – палива, транспортних засобів та генераторів. Частка країн ЄС у загальному обсязі експорту перевищила 60 %, що стало найвищим показником за роки незалежності [4]. Це свідчить про посилення інтеграції України до європейського економічного простору.

У 2023 році обсяг експорту України склав близько 36 млрд доларів США, що на 15 % менше, ніж у 2021 році, однак на 18 % більше порівняно з 2022 роком. Найбільше зростання продемонстрували експорт зернових культур, продуктів харчування та машинобудівної продукції. У структурі імпорту домінують енергоресурси, паливо, транспортні засоби та електрогенератори. Ці тенденції свідчать про поступове відновлення торговельного потенціалу навіть в умовах збройної агресії [4].

В умовах активних бойових дій особливого значення набули технологічні інновації та цифровізація митних процедур. Проєкт «єМитниця» став базовим елементом системи електронного декларування, забезпечивши прозорість і скорочення часу оформлення. У 2023 році було розширено функціонал електронного кабінету суб'єкта ЗЕД, а також удосконалено систему управління ризиками, яка на основі аналітики даних дозволяє швидше виявляти потенційні порушення [3].

Водночас залишаються суттєві проблеми функціонування митних органів: руйнування інфраструктури у прифронтових регіонах, нестача персоналу через мобілізацію, ризики корупційних проявів, а також збільшення контрабандних потоків під виглядом гуманітарної допомоги. Підвищення безпеки та відновлення довіри до митної служби є важливими елементами економічної стабільності держави.

Особливу роль відіграє міжнародна співпраця. Україна активно взаємодіє з митними органами ЄС у межах програм технічної допомоги, обміну даними та спільного контролю. У 2022–2024 роках діяв спрощений митний режим для українських експортерів у ЄС, який включав тимчасове скасування мит та квот, що дало змогу зберегти експортний потенціал держави навіть за умов війни [5]. Крім того, у межах участі України в регіональній програмі Всесвітньої митної організації здійснюється модернізація системи підготовки кадрів і гармонізація процедур з європейськими стандартами.

Перспективи розвитку митної системи України в повоєнний період передбачають не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, а й поглиблення цифрової трансформації. Ключовими напрямками мають стати впровадження штучного інтелекту для аналітики ризиків, автоматизація перевірок, розширення міжнародних обмінів даними, а також посилення кадрового потенціалу митних органів через навчальні програми та підвищення рівня соціального захисту.

Період воєнного стану став для митної системи України випробуванням на стійкість, ефективність та здатність до швидкої адаптації. Упродовж останніх років митна політика зазнала суттєвих змін – від спрощення процедур і цифровізації до активної міжнародної координації та переорієнтації зовнішньої торгівлі. Попри втрати інфраструктури та кадрові труднощі, митна служба продемонструвала високий рівень організаційної гнучкості та готовність забезпечувати функціонування держави навіть у кризових умовах.

Здобутий досвід показав, що глибока цифровізація, автоматизація процесів і міжвідомча взаємодія є ключем до побудови сучасної митної системи. Подальший розвиток має ґрунтуватися на принципах прозорості, європейської інтеграції та стратегічного партнерства з митними органами країн ЄС. У повоєнний період пріоритетами стануть модернізація митної інфраструктури, посилення кадрового потенціалу та використання аналітичних технологій для управління ризиками.

Отже, воєнний стан, попри всі виклики, став каталізатором інновацій і глибинних реформ у митній сфері. Ці зміни формують основу для нової моделі державного управління – стійкої, відкритої та орієнтованої на безпеку й інтеграцію в європейський економічний простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Митний кодекс України від 04.10.2025 № 4323-IX (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Державна митна служба України. Офіційний вебсайт. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 09.10.2025).
4. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 09.10.2025).
5. European Commission. Solidarity Lanes – EU-Ukraine trade facilitation initiative. URL: <https://transport.ec.europa.eu> (дата звернення: 09.10.2025).

УДК: 330.15

Кобзар О.М.¹, Бирків Г.М.²

¹ с.н.с., к.е.н., с.н.с. Інституту демографії та досліджень якості життя
ім. Михайла Птухи НАН України

² провідний економіст Інституту демографії та досліджень якості життя
ім. Михайла Птухи НАН України

НАУКОВІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЗБИТКІВ ВІД ЯКІСНИХ ТА ПРОСТОРОВИХ ЗМІН ЕКОСИСТЕМНИХ ПОСЛУГ ЛІСУ, СПРИЧИНЕНИХ ЗБРОЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ

Наразі однією з проблем прогнозування розвитку економічних систем України є оцінювання втрат природного багатства нашої держави внаслідок збройної агресії Російської Федерації зокрема лісових екосистем та їх послуг. Так, за даними Державного агентства лісових ресурсів України «станом на червень 2024 року, 708.9 тисяч гектарів лісів зазнали безпосереднього впливу війни, а повністю знищеними вважаються 893.9 гектарів, а загальна сума збитків лісам становить 2 мільйони 457 тисяч гривень» [1]. Зазначене свідчить про актуальність проблеми визначення повного обсягу збитків, завданих лісовим екосистемам збройними конфліктами.

Слід зазначити, що оцінювання збитку від негативного впливу збройних конфліктів на екосистемні послуги лісу має враховувати: втрати за всіма групами екосистемних послуг (послуги забезпечення, регулювання, підтримки та культурні послуги); втрати за всіма складовими збитку (збиток від втрати екосистемних послуг та збиток, пов'язаний із їх відновленням); втрати, пов'язані з якісними та просторовими змінами екосистемних послуг лісу. Збиток пов'язаний з якісними та просторовими змінами екосистемних послуг лісу включає такі складові.

Найбільш катастрофічного збитку завдає знищення екосистем та відповідно їх послуг. Прикладом такого знищення є пожежі, які виникають внаслідок бойових дій та можуть охоплювати як окремі, так і всі яруси лісу: верхові пожежі (найбільш інтенсивні і небезпечні з температурою горіння від 900 °C до 1200 °C); низові пожежі (температура горіння близько 700 °C); підземні загоряння, які відбуваються в глибоких скупченнях гумусу, торфу та аналогічної мертвої рослинності тощо [2]. В результаті охоплення пожежами всіх ярусів втрачається екосистема та лівова частина послуг, що нею надається (забезпечення деревиною, фільтрація повітря, поглинання шуму, регулювання стоку води тощо).

При погіршенні якості екосистемних послуг втрачається лише частина їх вартості. Наприклад, при обстрілах у лісі пошкоджуються дерева і відповідно вартість деревини лісових порід зменшується; через утворення бelligеративних ландшафтів в лісі втрачається його естетична цінність, тобто

знижується якість культурної послуги, отже ліс стає менш привабливим для туристів; внаслідок забруднення хімічними речовинами стиглі та непошкоджені ягоди є непридатними для споживання тощо. Слід зазначити, що існують випадки коли якість екосистемних послуг втрачається на століття та більше, що суттєво впливає на величину збитку. Так на території Франції існує зона Руж, яка під час Першої Світової війни зазнала таких руйнувань та забруднень, що і досі є непридатною для проживання населення. На думку французької влади зона відчуження може бути очищена повністю через 300 – 700 років. [3].

В результаті бойових дій може відбутися руйнування структури екосистеми або заміна однієї екосистеми іншою, що в свою чергу може спричинити зміни в наборі екосистемних послуг. Наприклад, порушення шарів ґрунту внаслідок вибухів може призвести до зміни гідрологічного режиму та сприяти формуванню болотних екосистем; після вигорання штучно створеного соснового лісу на його місці може відтворитися природним шляхом мішаний тощо. Внаслідок зміни типу екосистем відповідно відбуваються зміни в наборі та обсязі їх послуг, а отже змінюється їх загальна вартість.

Втрата екосистемних послуг, які не зазнали змін ні у обсязі, ні у якості відбувається через відсутність у споживачів доступу до них. Класичною причиною відсутності доступу до екосистемних послуг є замінування територій. Переважно ця проблема стосується послуг забезпечуючої групи оскільки зазвичай значна їх частина знаходиться в межах екосистеми продукувача. Так при наявності врожаю грибів, лікарських рослин або трави для випасу худоби на замінованих територіях споживачі не мають можливості скористатися ними. В той же час такі регулюючі послуги, як фільтрація повітря, регулювання стоку води, протидія ерозії можуть надаватися замінованою лісовою екосистемою споживачам. Це пов'язано з тим, що регулюючі послуги часто поширюються за межі екосистеми продукувача і відповідно споживачі можуть без ризику для власного життя отримати їх на інших територіях (за межами екосистеми продукувача). Слід зазначити, що збитки внаслідок відсутності доступу до екосистемних послуг можуть бути значними не тільки за рахунок масштабів замінованих площ, але й за рахунок необхідного або витраченого на розмінування часу. Так, зокрема в Азербайджані, Німеччині, Ізраїлі, Палестині, Грузії незважаючи на те, що активна фаза бойових дій в більшості з цих країн завершена, досі є ліси забруднені боєприпасами. Це пов'язано із складністю розмінування лісів [4].

Ще одним проявом негативного впливу збройних конфліктів на екосистемні послуги, при якому вони не зазнають суттєвих змін ні у обсязі, ні у якості, але громада (регіон, держава) при цьому несе збитки, є їх відток / міграція. Наприклад, внаслідок шуму від вибухів, стрільби, проїзду техніки на

природно-заповідних територіях відбувається розлякування тварин та птахів та їх міграція в інші регіони, а отже втрачається послуга з забезпечення біорізноманіттям; внаслідок підривів може відбутися руйнування водостійких шарів ґрунту, а разом з цим змінитися напрям руху підземних вод, тобто втрачається забезпечуюча послуга з водопостачання. У випадку міграції послуг на територію іншої громади (за межі екосистеми продукувача) громада, на території якої послуги продукуються, зазнає збитків, але на рівні регіону чи держави збитки будуть відсутні. Тобто відбувається перерозподіл послуг в межах держави. У випадку, коли екосистема продукувач знаходиться у прикордонному регіоні і послуги мігрують за кордон, збитків зазнають і громада і держава.

Отже, однією з проблем прогнозування розвитку економічних систем України є оцінювання збитку від втрат лісових екосистем та їх послуг внаслідок збройної агресії Російської Федерації. Задля визначення такого збитку у максимальному повному обсязі його оцінювання має враховувати всі втрати, пов'язані з якісними та просторовими змінами екосистемних послуг лісу – знищення, погіршення якості, зміни в наборі екосистемних послуг, відсутність доступу, міграція екосистемних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Лісовідновлення в Україні у військовий і післявоєнний час. *Ukraine War Environmental. Consequences Work Group* : веб-сайт. URL: <https://uwecworkgroup.info/uk/reforestation-in-ukraine-during-and-after-wartime/> (Дата звернення: 09.10.2025)
2. Види та класифікація лісових пожеж. *Сталий розвиток для України* : веб-сайт. URL: <https://sd4ua.org/vydy-ta-klassifikatsiya-lisovyh-pozhezh/>. (Дата звернення: 18.09.2025)
3. Понад 100 років закрита від людей: небезпечна "Червона Зона" відчуження, яка отруєна війною. *24 канал*. URL: https://24tv.ua/ponad-100-rokiv-zakrita-vid-lyudey-smertonosna-ostanni-novini_n1454247 (дата звернення 28.01.2025).
4. Ліси забруднені боєприпасами. Що з ними робити? *Товариства лісівників України*. : веб-сайт. URL: <https://tlu.kiev.ua/pro-nas/novini-zakhodi/novina/article/lisi-zabrudneni-bojepripasami-shcho-z-cim-robiti.html>

УДК 339.138

Ковіна Т.О.¹, Михайленко Д.Г.²¹ магістр Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна² доц. Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна

CRM-СИСТЕМА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОБУДОВИ ВЗАЄМОВІДНОСИН ЗІ СПОЖИВАЧАМИ

Ефективна взаємодія зі споживачами дозволяє підприємству створити позитивний досвід та підвищити лояльність клієнтів, що в умовах великої конкуренції є одним з факторів забезпечення економічної стабільності. Малі виробничі підприємства часто не можуть конкурувати з великими компаніями за ціною чи масштабом діяльності, саме тому розвинуте управління взаємовідносинами зі споживачами та його автоматизація може стати їх головною конкурентною перевагою і виділити серед інших.

У сучасному цифровізованому світі, використання розрізнених інструментів для управління комунікацією з клієнтами є неефективним і призводить до збільшення часу обробки запитів та втрати важливих деталей. Так, інформація про клієнта зберігається на низці неінтегрованих між собою інструментах, як-от корпоративна пошта, месенджери, електронні таблиці чи ручні записи, що спричиняє фрагментацію даних та ускладнює цілісне бачення портрету споживача і його потреб. Як результат, менеджери змушені витрачати додатковий час на пошуки інформації або надсилати повторні запити до клієнтів, що погіршує враження від взаємодії з компанією.

Актуальним способом вирішення цієї проблеми є розвиток клієнтоорієнтованого маркетингу з впровадженням CRM-системи, що буде не лише єдиним джерелом даних, а й дозволить залучати, утримувати та управляти клієнтами. Використання таких інноваційних рішень забезпечує централізацію та стандартизацію всіх процесів управління взаємовідносинами зі споживачами. Головним елементом такої моделі є картка клієнта, яка консолідує всю інформацію, що мінімізує ризики помилок та надає змогу будь-якому співробітнику швидко побачити повну картину взаємодії.

Серед переваг та можливостей CRM-систем можна відмітити: швидкий доступ до актуальної клієнтської інформації; оперативне обслуговування; формалізація схем роботи з клієнтами; швидке отримання звітних даних і аналітичної інформації; зниження операційних витрат; контроль роботи менеджерів; узгоджена взаємодія між співробітниками і підрозділами; управління бізнес-процесами; управління контактами, історія взаємодії з клієнтами; полегшене повторне залучення клієнтів; планування та управління продажами; автоматизація документообігу тощо [1].

Зараз існує велика кількість CRM-систем та схожих рішень, що дозволяють задовольнити потреби бізнесів у різних галузях та напрямках. Саме тому, перед інтеграцією програмного забезпечення, підприємство має чітко визначити необхідні критерії для вибору оптимальної CRM-системи. Для малих виробничих підприємств пріоритетом є простота у впровадженні та використанні, економічна доступність, можливість масштабувати її з часом та чіткий фокус на управлінні замовленнями. Хорошим бонусом може стати можливість інтеграції з фінансовим, виробничим чи складським обліком для покращення взаємодії між підрозділами компанії та уникнення ситуацій подвійного введення інформації.

Для мінімізації організаційних проблем та опору персоналу, що може виникнути при застосуванні нових технологій, впровадження повинно відбуватися поступово. Спочатку потрібно зосередитися на вже існуючих бізнес-процесах у компанії. Стандартизація всіх процесів комунікації з клієнтами та попереднє створення єдиної бази клієнтів є головною основою для налагодження порядку до введення нового функціоналу. Після цього, доцільно провести навчання персоналу, при чому зосередитися не лише на технічних аспектах користування обраною системою, а й ознайомити їх з новими стандартами комунікації. Щоб забезпечити ефективну роботу кожен співробітник повинен сприймати CRM як ключовий інструмент для фіксації інформації про клієнта, а не як додаткове навантаження [2]. Наступним етапом може стати налаштування воронки продажів чи автоматизація певних задач.

Використання CRM-систем є одним із ключових елементів, що допомагає здійснити стратегічний перехід від реактивного до проактивного підходу взаємодії з клієнтами. Це включає в себе автоматизацію процесів, швидку реакцію на запити та здатність прогнозувати потреби клієнтів, а не тільки вирішувати поточні проблеми.

Таким чином, інтеграція нових технологій у процеси управління взаємодії зі споживачами є важливим кроком для розвитку та цифрової трансформації малих підприємств. Це забезпечує перехід від фрагментованого до консолідованого підходу роботи з інформацією, що є важливим для персоналізації та покращення якості обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Янчук Т.В., Боєнко О.Ю. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>
2. Катков Ю.І., Звенігородський О.С., Прокопов С.В., Пупченко А.В. Проблеми впровадження CRM-систем. *Зв'язок*. 2019. №3. С.19-26.

УДК 364.013:336.5(477)

Козарезенко Л.В.¹, Горбач Д.А.²

¹ проф. Державного торговельно-економічного університету

² студ. гр. ФФО 4-5 Державного торговельно-економічного університету

ВИДАТКИ НА СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ І СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Соціальний захист населення є ключовою складовою державної політики, особливо в умовах воєнного стану. Війна спричиняє значне збільшення кількості громадян, які потребують допомоги, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та осіб з інвалідністю. Тому ефективне фінансування соціальної сфери стає критично важливим для забезпечення стабільності та підтримки населення. У таких умовах важливо розуміти, як розподіляються видатки та які напрями соціальної підтримки є пріоритетними.

В Україні, в цілому, за період 2010–2025 рр. видатки зведеного бюджету на соціальний захист та соціальне забезпечення суттєво зросли у абсолютному значенні - зі 104,5 млрд грн у 2010 році до 529,3 млрд. грн у 2023 році. У 2016 році та 2022 році видатки найбільш суттєво зросли - +82 млрд. грн та +87,9 млрд. грн, відповідно. Зростання абсолютного обсягу видатків зведеного бюджету на соціальний захист та соціальне забезпечення в інші роки становило, в середньому, +20 млрд. грн на рік. Частка видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення у структурі видатків зведеного бюджету найбільше значення мала у 2013 році та 2016 році -28,7% та 30,6%, відповідно. У 2023 році частка видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення у структурі видатків зведеного бюджету суттєво знизилася і становила 15%, що є найнижчим значенням за період 2010–2023 років[1, 3, с.8-9].

Також, за даними Міністерства соціальної політики України, видатки на соціальний захист у держбюджеті - 2025 закладено на рівні аналогічних видатків 2024 року – 420,9 млрд грн, що прямо вказує на відсутність зростання фінансування в цій сфері. Це означає, що держава у 2025 році не збільшила ресурсів на соціальний захист, незважаючи на економічний тиск і зростаючі потреби населення.

Незначна частка видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення у ВВП України порівняно з країнами ЄС та помірні обсяги даних видатків на особу, існування значного переліку соціальних пільг та відсутність ефективного механізму адресності їх надання, випадки зловживання при наданні пільг та соціальних виплат призводить до низької ефективності видатків, виконання системою соціального захисту в Україні не всіх покладених на неї завдань. Протягом 2018–2025 років виконання

завдань із фінансування соціального захисту відрізнялося від планових показників. Відхилення фактичних показників від планових спостерігалось за всіма складовими видатків на соціальний захист та соціальне забезпечення з державного бюджету, місцевих бюджетів, відхилення від планових показників фінансування є особливістю бюджетної політики України протягом 2018–2025 років[1, 3, с.9-10].

Вперше за історію незалежності соціальні стандарти не були змінені в 2025 році. Зокрема, діє закон України про державний бюджет, у якому затверджено, що прожитковий мінімум у 2025 році залишиться на рівні 2024 року - 2 920 грн в розрахунку на місяць на одну особу, а також збережено показники для інших категорій населення: для дітей до 6 років - 2 563 грн, для дітей від 6 до 18 років - 3 196 грн, для працездатних - 3 028 грн, а для непрацездатних - 2 361 грн.

Одним із головних завдань публічних фінансів в частині соціального захисту в Україні є забезпечення власної стійкості. Фінансові ресурси, які розподіляються, повинні узгоджуватися з очікуваними показниками економічного розвитку, демографічними тенденціями та рівнем доходів і витрат населення. При цьому соціальна сфера в Україні повинна відігравати роль автоматичного стабілізатора для системи публічних фінансів за рахунок формування оптимального обсягу видатків бюджету в рамках затверджених соціальних норм і стандартів та забезпечення соціального прогресу, в тому числі за рахунок інвестицій у людський розвиток[2, с.6-7].

Отже, в умовах воєнного стану Україна зберігає видатки на соціальний захист населення, забезпечуючи пенсійне забезпечення, допомогу внутрішньо переміщеним особам, субсидії для житлово-комунальних послуг та підтримку осіб з інвалідністю.

Попри значні витрати, система соціального захисту стикається з викликами: обмеженість ресурсів, інфляція та залежність від зовнішньої допомоги. Подальша ефективність соціальної політики можлива через вдосконалення механізмів адресної підтримки, оптимізацію витрат та розвиток цифрового моніторингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дані про видатки на соціальний захист і соціальне забезпечення в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://openbudget.gov.ua>
2. Інвестиційне планування соціальної сфери в умовах воєнного стану / Журнал «InvestPlan». – 2023. – Вип. 4. – С. 15–23. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4352/4387>
3. Фінансування соціального захисту населення в Україні / Журнал «Економіка України». – 2021. – Вип. 2. – С. 15–24. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3058/3094>

УДК 364.013:005.96(477)

Козарезенко Л.В.¹, Шляхтіна М.С.²

¹ проф. Державного торговельно-економічного університету

² студ. Державного торговельно-економічного університету

БАЗОВА СОЦІАЛЬНА ДОПОМОГА ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна створює надзвичайні виклики для соціальної сфери будь-якої держави. Повномасштабне вторгнення призвело до значного зростання числа вразливих верств населення, руйнування інфраструктури, внутрішнього переміщення мільйонів громадян, а також збільшення кількості осіб з інвалідністю. У таких умовах особливо важливо впроваджувати ефективні механізми соціальної підтримки. Базова соціальна допомога виступає одним із ключових механізмів забезпечення соціальної стабільності, та підтримки людських ресурсів, що забезпечує мінімально необхідний рівень життя громадян та сприяє стійкості суспільства в умовах війни.

Відповідно до Порядку реалізації експериментального проєкту щодо надання базової соціальної допомоги, затвердженого урядовою постановою від 25 березня 2025 року № 371, з 1 липня 2025 року стартував новий вид фінансової підтримки з боку держави - базова соціальна допомога [1].

Базова соціальна допомога - це єдина виплата, яка замінює декілька окремих видів соціальних допомог. Зокрема:

- державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям;
- державну допомогу на дітей одиноким матерям;
- допомогу на дітей, які виховуються в багатодітних сім'ях;
- тимчасову державну допомогу дітям, батьки яких ухиляються від сплати аліментів, не мають можливості утримувати дитину або місце проживання яких невідоме;
- державну соціальну допомогу особам, які не мають права на пенсію, та особам з інвалідністю [2].

Розмір базової соціальної допомоги становить 4500 гривень та визначається з урахуванням різниці між сукупним розміром базової величини для кожного члена сім'ї і середньомісячним сукупним доходом сім'ї. Для першого члена сім'ї, дітей до 18 років та осіб з інвалідністю I або II групи розмір базової величини становить 100%, для кожного наступного члена - 70% (3150 грн) [1,2].

Наприклад, розглянемо багатодітну сім'ю, де є батько, мати та троє дітей - 5, 7 та 14 років. Батько зараз не працює та зареєстрований у Центрі зайнятості як безробітний. Мати доглядає за дітьми та отримує допомогу на

багатодітну сім'ю. Інших доходів у родини немає. Допомога не береться до уваги, тому загальний дохід буде нульовий. Сукупна базова величина розраховується, батько як заявник отримує 4 500 грн, 3 дітей - кожному по 4 500 грн, мати - тільки 70%, тобто 3 150 грн. Допомога складає 21 150 грн. Якщо розглядати сім'ю пенсіонерів, де жінка має 35 років стажу, а чоловік – інвалідність І групи. Їхні доходи такі - пенсія жінки складає 4 000 грн, пенсія чоловіка - 6 000 грн. Їхній сукупний дохід становить 10 000 грн. А сукупна базова величина - 4 500 грн для чоловіка, бо він має інвалідність, та 3 150 грн - тобто 70% на жінку. Загалом це 7650 грн. Оскільки сукупний дохід такої родини перевищує сукупну базову величину на 2 350 грн, сім'я не має права на допомогу [3].

Головним завданням є прозорість та адресність допомоги, охоплення вразливих категорій. Прозорість забезпечує відкритість процедур та чіткі правила надання допомоги. Адресна допомога дозволяє ефективно розподіляти ресурси, зосереджуючи їх на тих, хто цього дійсно потребує. Ключовий компонент - це цифровізація, яка робить систему соціальної допомоги швидкою, гнучкою та доступною. Єдиний державний вебпортал електронних послуг Дія, онлайн-заявки, електронні інформаційні системи та державні реєстри, що значно спрощують процедуру отримання допомоги.

Окрім соціальної функції, базова соціальна допомога виконує важливу економічну роль та є інструментом ефективного управління людськими ресурсами. Вона дозволяє державі планувати потреби населення, підтримувати працездатних громадян і вразливі категорії, зменшувати соціальні ризики та забезпечувати соціальну стабільність. Ця стратегічна роль допомагає державі реагувати на кризові ситуації, підвищує довіру населення та сприяє згуртованості громадян у складних умовах.

Отже, базова соціальна допомога є не лише механізмом матеріальної підтримки, а ще інструментом соціальної стабільності та управління людськими ресурсами. Її впровадження в умовах трансформації суспільства та воєнних викликів сприяє зменшенню соціальної нерівності, підтримці економічної активності та розвитку людського потенціалу, що робить її стратегічно важливим елементом соціальної політики України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Деякі питання реалізації експериментального проекту щодо надання базової соціальної допомоги: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2025 р. № 371 - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/371-2025-%D0%BF#Text>
2. Офіційний сайт Пенсійного фонду України. - Режим доступу: <https://www.pfu.gov.ua/pl/205725-bazova-sotsialna-dopomoga>
3. Кому і в якому розмірі нараховують базову соціальну допомогу / На пенсії [Електронний ресурс].: <https://napensii.ua/uk/news/416940-komu-i-v-yakomu-rozmiri-narahuyut-bazovu-soczialnu-dopomogu>

УДК 65.012.8

Коледіна К.О.¹, Опар Ю.О.²

¹ доц. Карпатського національного університету ім. Василя Стефаника

² студ. гр. МІТ-31 Карпатського національного університету ім. Василя Стефаника

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ: СУТНІСТЬ ТА ЧИННИКИ ВПЛИВУ

Будь-яке підприємство роздрібної торгівлі діє в певному навколишньому середовищі, і чим складніше, динамічніше це середовище, чим більше глибоких, масштабних і частих змін воно зазнає, тим більш гнучкий і адаптаційний характер повинна мати вся господарська діяльність організації, під час чого все більше виникає потреба у забезпеченні економічної безпеки підприємства торгівлі.

Економічна безпека підприємства роздрібної торгівлі – це стан підприємства за умов можливості їх доступу до ресурсів мережі; ефективності функціонування на ринку з врахуванням зовнішніх та внутрішніх загроз і негативних впливів, можливості ліквідації їх наслідків; здатності до відтворення та розвитку; конкурентних переваг від реалізації розвитку потенціалів функціональних складових економічної безпеки, що відповідають завданням підприємства та стратегічним цілям мережі загалом [1, с. 123].

Чинники, що впливають на економічне середовище підприємства торгівлі мають вплив і на систему економічної безпеки підприємства, метою якої є захист діяльності підприємства від загроз зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому, під час вивчення економічної безпеки підприємства доцільно звернути увагу на чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, на їх характер та структуру.

До чинників зовнішнього середовища, що впливають на економічну безпеку торговельного підприємства відносять рівень загальноекономічного розвитку країни та макроекономічні показники, рівень інфляції, розвиток експортно-імпортних операцій, конвертованість національної грошової одиниці, рівень мінімальної заробітної плати, рівень розвитку фінансової системи, грошово-кредитну політику НБУ, політичні зміни в країні, тощо. Загалом сукупність чинників впливу зовнішнього середовища на економічну безпеку торговельного підприємства доцільно об'єднати в декілька груп: загальноекономічні, соціальні, політичні, державного регулювання економіки, оподаткування підприємств, трудові ресурси, ринкова інфраструктура, конкурентне середовище та умови інформаційного забезпечення, чинники що впливають на відносини із споживачами та постачальниками.

Щодо чинників внутрішнього середовища економічної безпеки

підприємства, то вони є результатом протистояння впливу зовнішнім чинникам та сприяють розвитку економічної безпеки підприємства.

Загальною особливістю діяльності роздрібного підприємства торгівлі є забезпечення просування товарів від виробника до кінцевого споживача, що стає останнім етапом системи розподілу товарів, виконуючи значущу роль у розвитку споживчого ринку та обслуговування населення.

Особливості внутрішнього економічного середовища проявляються у можливості контролювання та регулювання умов внутрішнього середовища економічної безпеки підприємства, вплив якого на забезпечення та розвиток системи економічної безпеки торговельного середовища безпосередній на кожному торговельному підприємстві.

Дослідження внутрішнього середовища економічної безпеки торговельного підприємства дозволило виокремити чинники впливу відносно складових економічної безпеки підприємства торгівлі, а саме: фінансової, ринкової, товарної, інтелектуально-кадрової, техніко-технологічної, політико-правової та інформаційної. Ці складові під діями внутрішніх чинників мають значний вплив на економічну безпеку торговельного підприємства [2, с. 220-223].

Взагалі, вплив чинників, як зовнішніх, так і внутрішніх, робить діяльність підприємства динамічною. Динаміка може бути позитивною і негативною. Динаміка – це стан руху, хід розвитку, зміна будь-якого явища під впливом діючих на нього чинників. Однак напрямок руху може бути різним: як у бік прогресу, так і в бік регресу, тому підприємству треба мати чітку мету діяльності на ринку, і відповідно до неї забезпечувати та гарантувати економічну безпеку. Відповідно до цього, доречним буде поділ чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища економічної безпеки підприємства на конструктивні – чинники що сприяють розвитку підприємства та деструктивні – чинники небезпек, що стримують розвиток підприємства. Також зазначимо, що деструктивні чинники впливу на економічну безпеку торговельного підприємства за своєю суттю є загрозами, а конструктивні – факторами розвитку.

Таким чином, визначення чинників економічної безпеки роздрібного підприємства, які чинять перманентний вплив на його економічну безпеку, дає змогу врахувати їх під час забезпечення та управління економічною безпекою підприємств роздрібної торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мізюк Б.М., Ящук В.І., Ноздріна Л.В. *Економічна безпека підприємств ритейлу: оцінювання та механізм забезпечення: монографія*. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2012. 256 с.
2. Бойкевич О.Р. Напрями забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства в стратегічній взаємодії вертикального і горизонтального типу. *Інноваційна економіка*. 2010. № 4. С. 220-223.

УДК:65.012.32

Компанієць В.І.¹, Слюсарєва Л.В.²

¹ асп. гр. АЕ-23-1 Державного податкового університету

² проф. Державного податкового університету

РОЛЬ БРЕНДИНГУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації економіки брендинг набуває стратегічного значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сильний бренд є не лише маркетинговим інструментом, а й нематеріальним активом, який формує довіру споживачів, підвищує вартість бізнесу та сприяє його стійкому розвитку [1, с.45].

Для українських компаній, особливо малих і середніх підприємств, брендинг стає необхідною умовою адаптації до ринкових змін, розширення збутових каналів і підвищення репутаційного капіталу. Успішне управління брендом забезпечує підприємству нецінову конкурентну перевагу, базовану на лояльності споживачів, а не лише на ціні продукції [2, с. 113].

Брендинг - це системна діяльність, спрямована на створення, розвиток і підтримання унікального образу підприємства або продукції, що формує її сприйняття споживачем. У структурі бренду поєднуються раціональні та емоційні елементи - якість, дизайн, цінності, місія, довіра та асоціації [3, с. 77].

Основними функціями бренду є:

- ідентифікація продукції та виробника;
- створення позитивного іміджу;
- забезпечення емоційного зв'язку між підприємством і споживачем;
- підвищення ринкової вартості компанії.

Дослідження українських економістів свідчать, що підприємства, які інвестують у розвиток бренду, досягають більш стабільних показників прибутковості та легше витримують кризові періоди. Формування сильного бренду знижує еластичність попиту за ціною та підвищує споживчу лояльність [4, с. 56].

В умовах цифрової економіки брендинг тісно пов'язаний із використанням інтернет-маркетингу, соціальних мереж і маркетплейсів. Українські підприємства дедалі активніше застосовують інструменти цифрового брендингу – створення сайтів, сторінок у соціальних мережах, контент-маркетинг, онлайн-репутацію, візуальну ідентичність.

Цифрові брендингові технології дозволяють МСП формувати довіру та підвищувати впізнаваність навіть за обмежених фінансових ресурсів.

Науковці відзначають, що поєднання традиційного маркетингу з цифровими платформами (Prom.ua, Rozetka, ProUA тощо) дає змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємств у короткі строки [5, с. 101].

Ефективний бренд стає не лише символом якості, а й носієм соціальної відповідальності, що особливо актуально в умовах воєнної економіки та відновлення України.

Брендинг є стратегічним чинником розвитку сучасного підприємства. Його впровадження забезпечує:

- формування довготривалих відносин зі споживачами;
- підвищення ринкової стабільності підприємства;
- зростання вартості нематеріальних активів;
- підвищення ефективності комунікацій;
- зміцнення іміджу вітчизняного виробника.

Отже, брендинг перетворюється на необхідну складову конкурентної стратегії українських підприємств. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделей цифрового брендингу, які поєднують економічну ефективність, соціальну відповідальність і сталий розвиток.

Ключові слова: брендинг, конкурентоспроможність, підприємство, маркетинг, бренд-стратегія, лояльність, цифрова економіка.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В., Короткова Т. В. Маркетингова стратегія підприємства. - К.: Центр учбової літератури, 2021.
2. Котляревська Н. В. Бренд як стратегічний ресурс конкурентоспроможності підприємства. - Економічний вісник ДонНУ, 2020. - №2 (58). - С. 112-118.
3. Дорошенко О. О. Розвиток брендингу в Україні: сучасні тенденції та проблеми реалізації. - Маркетинг і менеджмент інновацій, 2019. - №3. - С. 75-83.
4. Гончаренко В. Особливості формування бренду підприємств як інструменту нецінової конкуренції. - Економіка та суспільство, 2022. - №45. - С. 54-60.
5. Сидоренко І. М. Цифрові брендингові технології у розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. - Бізнес Інформ, 2023. - №5. - С. 97-104.

УДК 336.662

Корж П.Р.¹, Моргун М.С.¹, Маковецький А.О.¹¹ студент Полтавського державного аграрного університету

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ РЕСУРСООЩАДЛИВОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах воєнних викликів, економічної нестабільності, енергетичних обмежень та технологічних трансформацій питання ефективного розвитку персоналу набуває стратегічної ваги. Саме людський капітал виступає головним рушієм інновацій, продуктивності та гнучкості підприємства, що визначає його здатність адаптуватися до нестандартних умов господарювання. У цьому контексті ресурсоощадливе управління розглядається не лише як метод оптимізації витрат, а як комплексна управлінська філософія, спрямована на раціональне використання усіх видів ресурсів, включаючи трудовий, інтелектуальний та інформаційний потенціал організації. Такий підхід дозволяє забезпечити довгострокову стійкість розвитку підприємства, зберігаючи ефективність навіть за умов дефіциту фінансових і матеріальних можливостей.

Сутність ресурсоощадливого управління полягає у впровадженні системних управлінських рішень, що передбачають використання аналітичних методів, цифрових технологій та стратегічного планування для досягнення максимальної віддачі від кожного виду ресурсу [2]. У сфері розвитку персоналу ресурсоощадливість означає створення ефективного освітнього середовища, де підвищення кваліфікації, розвиток компетенцій і професійне зростання працівників відбуваються за мінімальних фінансових і часових витрат. Це досягається завдяки впровадженню сучасних інструментів – онлайн-курсів, систем дистанційного навчання, внутрішніх освітніх платформ, корпоративного коучингу та менторства [4]. Такі інструменти не лише знижують витрати на навчання, а й формують культуру самонавчання, відкритості до інновацій та командної взаємодії.

Особливого значення набуває розвиток мотиваційного механізму, зорієнтованого не лише на матеріальні стимули, а й на нематеріальні чинники – професійне визнання, можливість кар'єрного зростання, гнучкий графік, участь у прийнятті управлінських рішень [1]. Це формує відчуття причетності працівників до спільного успіху підприємства та зміцнює їх лояльність. Ресурсоощадливий розвиток персоналу спирається також на використання внутрішніх знань підприємства: обмін досвідом між підрозділами, наставництво, створення баз даних знань і кращих практик.

Реалізація принципів ресурсоощадливого управління у сфері розвитку персоналу забезпечує зміцнення інтелектуального капіталу підприємства, формування інноваційно активної команди та підвищення рівня

організаційної стійкості [3; 5]. У результаті підприємство отримує конкурентні переваги не лише за рахунок економії ресурсів, а й завдяки підвищенню якості управлінських процесів, адаптивності до змін і здатності до стратегічного оновлення.

Отже, розвиток персоналу на засадах ресурсоощадливого управління є невід'ємним чинником підвищення конкурентоспроможності, інноваційної динаміки та стратегічної стабільності підприємства. Це напрям, що поєднує економічну доцільність, соціальну відповідальність і технологічну модернізацію, створюючи фундамент для сталого розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вдовенко Н. М., Коробова Н. М., Зось-Кіор М. В., Коваль В. В. Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641>
2. Гнатенко І. А. Особливості функціонування сучасного малого підприємництва як органічного елементу ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2015. № 2. Т.1 (222). С. 214-217.
3. Сердюк О. І., Олексій І. В., Корнійчук А. С. Декларування базових елементів організаційної культури в управлінні персоналом центральних органів виконавчої влади України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Публічне управління та адміністрування»)*. 2024. Випуск 2. С. 55-61.
4. Чернікова Н. М., Жадан О. А., Пінченко О. С. Управління компетентностями персоналу підприємства в умовах цифрових змін. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2025. Випуск 3. С. 3-11.
5. Voronko-Nevidnycha T., Kovtun O., Bolshakova Ie. Stable development of agri-food enterprises: a strategic management mechanism. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects*. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague, Nemoros s.r.o. 2022. Czech Republic. P. 150-157.

УДК 658.155.2

Корольков В.В.¹, Ворошилов В.С.²

¹ проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0814м НУ «Запорізька політехніка»

ДИВІДЕНДНА ПОЛІТИКА В АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВАХ: ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Відповідно законодавства України власники корпоративних прав мають можливість отримувати дивіденди з прибутку відповідного суб'єкту господарювання. Корпоративні права визначаються наявністю акцій для акціонерних товариств, або часткою участі у статному фонді підприємств інших організаційно правових форм [1]. Рішення про виплату дивідендів та загальної суми фонду визначається колегіально на загальних зборах учасників, які є власниками корпоративних прав. Загальні збори приймають рішення про розподіл прибутку та виплати дивідендів. Дивіденди можуть нараховуватись щоквартально або щорічно. Рішення про виплату дивідендів формується на основі протоколу загальних зборів. В протоколі зазначається:

- дата та місце проведення зборів;
- склад учасників;
- порядок денний;
- рішення про розподіл прибутку;
- рішення про виплату дивідендів (сума, терміни, форма – грошова, майнова, тощо);
- відповідальні особи.

Рішення про виплату дивідендів в акціонерних товариствах приймається простою більшістю голосів, понад 50% від присутніх на зборах акціонерів. По інших організаційно-правових формах рішення про розподіл прибутку і виплату дивідендів приймається одностайно всіма учасниками, якщо інший порядок не передбачений статутом. В статуті може бути визначено, що для прийняття рішення достатньо 75%, або навіть меншій відсоток голосів за, але більший за 50%.

Виплата дивідендів заборонена, якщо підприємство має збитки, або є несплачені податкові зобов'язання.

Вся сума дивідендів поділяється для нарахування між учасниками пропорційно відсотку їх участі корпоративних правах.

Оподаткування нарахувань відбувається наступним чином:

- фізичні особи, що отримують дивіденди мають сплачувати з нарахувань 5% ПДФО і 1.5% військовий збір;
- юридичні особи сплачують податки залежно від статуту резидента та виду доходу.

В акціонерних товариствах дивідендна політика має визначати яку суму від прибутку направляти на виплату дивідендів, а яку на реінвестування у розвиток або на стимулювання працівників. Не всі працівники акціонерного товариства є власниками корпоративних прав. Тому дивідендна політика акціонерного товариства визначає стратегію управління розподілом прибутку між акціонерами та реінвестуванням у розвиток компанії. Її ефективність залежить від балансу між задоволенням інтересів інвесторів і забезпеченням фінансової стійкості підприємства.

Дивідендна політика має формуватись з врахуванням наступних принципів[2]:

- прозорість і передбачуваність;
- фінансова обґрунтованість;
- стабільність виплат;
- гнучкість;
- врахування інтересів акціонерів.

Для забезпечення прозорості і передбачуваності та забезпечення довіри акціонерів акціонерне товариство має чітко декларувати умови, періодичність та критерії виплати дивідендів

Фінансова обґрунтованість забезпечується рішенням про виплату дивідендів та базується на аналізі чистого прибутку, ліквідності, врахуванні потреба у капіталовкладеннях та врахуванні фінансових ризиків.

Стабільність виплат досягається підтримкою стабільного рівня дивідендів або їх поступовим зростанням. Таке зростання позитивно впливає на ринкову вартість акцій.

Принцип гнучкості потребує щоб політика враховувала зміни макроекономічних умов, галузевих ризиків, та стратегічних пріоритетів компанії.

Особливо важливим принципом в публічних акціонерних товариствах є врахування інтересів акціонерів для забезпечення привабливості інвестицій через регулярні виплати дивідендів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Корольков В. В. Капітал як фактор поширення і концентрації корпоративних прав в умовах трансформаційної економіки. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*, №5 (55), 2010 – 368с. (с.69-75)

2. Буряк А. В., Бойко С. В., Дем'яненко І. В. Дивідендна політика акціонерних товариств: інституційні основи формування та реалізації. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8990> (дата звернення: 15.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.92

УДК 330.341.1

Корольков В.В.¹, Лемешко І.В.²¹ проф. НУ «Запорізька політехніка»² студ. гр. БТЕ-0814м НУ «Запорізька політехніка»

ФОРМУВАННЯ І ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційний розвиток підприємства може бути пов'язаний з оновленням продукції, або з оновленням основних фондів. Також може здійснюватись одночасне оновлення цих складових. Виготовлення продукції завжди пов'язано з технологіями, які базуються на використанні основних фондів. Розглядаючи етапи життєвого циклу будь якої технології можна визначити етапи її розвитку відповідно логістичної кривої, яка визначає зростання обсягів виробництва і ефективності технології, наближення до максимальних можливостей технології і її старіння [1]. Це визначає необхідність періодичного оновлення засвоєних технологій і відповідно проведення інноваційного оновлення підприємства. Підприємства, які не оновлюють технології поступово стають аутсайдерами.

Формування і обґрунтування стратегії інноваційного розвитку будь якого підприємства має базуватись на використанні знань [2]. Рівень технологічного розвитку підприємства визначається формулою інтелектуального капіталу, яким володіє підприємство. Формула інтелектуального капіталу визначає структурний капітал, людський капітал і споживчий капітал. Структурний капітал визначається досягнутим рівнем засвоєних технологій, які забезпечуються наявним обладнанням і можливостями його використання для виготовлення продукції. Людський капітал поєднує знання і вміння, компетенції і кваліфікацію співробітників. Саме накопичений людський капітал підприємства дозволяє ефективно використовувати обладнання для реалізації технологій виробництва.

Інноваційний розвиток підприємства передбачає перехід на нові технології виробництва, які розширюють технологічні можливості підприємства і дозволяють виготовляти інноваційну продукцію.

Для формування і обґрунтування стратегії інноваційного розвитку підприємства необхідним є проведення маркетингових досліджень для визначення орієнтації підприємства на виробництво нової високотехнологічної продукції підвищеного попиту. Визначення продукції є основою для розробки технологій, а також визначення високотехнологічного обладнання для забезпечення потрібних технологій виготовлення продукції. Як нове високотехнологічне обладнання, так і технології потребують нових компетентностей від робітників. Це потребує інвестицій в навчання і формування потрібного людського капіталу.

Отже, обрання стратегії інноваційного оновлення і розвитку підприємства потребує оцінювання існуючого інтелектуального капіталу підприємства та визначення його співвідношення з новою формулою інтелектуального капіталу. Співвідношення цих оцінок дозволяє сформулювати стратегічну програму інноваційного розвитку підприємства, яка передбачає запуск у виробництво нової високотехнологічної продукції, оновлення обладнання і технологій, інвестицій в формування і розвиток людського капіталу для набуття працівниками нових компетентностей і кваліфікації.

Стратегії інноваційного розвитку підприємства можуть визначати наступні варіанти:

- оновлення продукції (розширення асортименту) без оновлення парку обладнання;
- оновлення продукції (розширення асортименту) з оновленням парку обладнання (більш якісного і продуктивного), але без розширення множини технологій підприємства, тобто оновлення обладнання не розширює множину технологій, що засвоєні підприємством;
- оновлення продукції (розширення асортименту) з оновленням парку обладнання з розширенням технологічних можливостей підприємства;
- запуск у виробництво нової високотехнологічної продукції з впровадженням високотехнологічного обладнання;
- повна перебудова і переорієнтація підприємства для випуску принципово нової продукції з використанням нових високоефективних технологій.

Обрання стратегії потребує не тільки маркетингових досліджень. Оцінювання варіантів потребує економічного обґрунтування та аналізу технічних фахівців служби головного інженера, головного технолога і головного механіка підприємства. В залежності від обсягів виробництва і структури підприємства ці функції можуть виконувати і інші технічні працівники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Корольков В. В. Технологічна домінанта забезпечення розвитку еконо-міки, заснованої на знаннях: еволюція моделі виробничої функції. *Економіка і прогнозування*. 2011. № 1. С. 131-142 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2011_1_13 (дата звернення 15.10.2025)
2. Корольков В.В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529> (дата звернення: 15.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.71

УДК 352.07

Корольков В.В.¹, Козик І.Д.²

¹ проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-1814м НУ «Запорізька політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Побудова демократичного суспільства супроводжується формуванням системи надання адміністративних послуг і розвитком технологій, як складової загальної системи публічного управління

На світовому рівні необхідність встановлення стандартів для забезпечення надання якісних публічних послуг у перше було визначено у Великій Британії. Перший такий стандарт мав назву Хартія Громадянина. Цей позитивний досвід було поширено на інші публічні технології. На основі Хартії Громадянина було встановлено десятки національних і більш ста тисяч місцевих хартій. Також було запроваджено зворотний зв'язок через оцінювання дотримання вимог хартій споживачами. Це фактично стало початком упровадження доктрини «служіння» («надання послуг») [1]

Формування технологій надання адміністративних послуг в Україні почалось практично з 1991 року. Після набуття державності в Україні почали закладатись інституційні основи системи надання адміністративних послуг. Фундаментальні основи були закладені в Конституції України у 1996 році. Також важливою складовою інституційної бази став Закон України «Про місцеве самоврядування», який було прийнято у 1997 році. Саме органи місцевого самоврядування мають формувати умови для розвитку системи надання адміністративних послуг. Наступним кроком формування технологій надання адміністративних послуг було визначення суб'єктів надання адміністративних послуг, тобто посадових осіб, які уповноважені відповідно до закону видавати документи дозвільного характеру. Це було закладено в Законі України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності». Разом з тим цей документ в основному акцентує увагу на документах дозвільного характеру, а не на технології надання адміністративних послуг

В системі надання послуг застосовуються поняття «публічні послуги», «адміністративні послуги», «муніципальні послуги», «державні послуги». Всі ці поняття пов'язані з адміністративними послугами, але розрізняються за суттю. Для усунення помилкового вживання цих термінів виникла необхідність їх визначення на рівні державних документів. Крім того, після побудови дозвільної системи виникла необхідність в формування національної системи надання адміністративних послуг. У 2006 році розпорядженням Кабінету Міністрів України було затверджено документ «Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами

виконавчої влади» [2]

В концепції було визначено основні аспекти формування системи надання адміністративних послуг, умови їх оплати, підвищення якості надання послуг та оцінка їх якості. Також приділено увагу потрібному законодавчому забезпеченню розвитку системи надання адміністративних послуг. В концепції зазначено що до сфери публічних послуг відносяться послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні. Тобто публічні послуги поєднують державні послуги і муніципальні послуги. Адміністративні послуги як результат владних повноважень є важливою складовою як державних, так і муніципальних послуг.

Вже в 2009 році на законодавчому рівні постановою Кабінету Міністрів України було затверджено «Тимчасовий порядок надання адміністративних послуг», а в 2012 році прийнятий Закон України «Про адміністративні послуги».

Прийняття Закону України «Про адміністративні послуги» сформувало основу для формування і впровадження системи надання адміністративних послуг [3]. Але для її впровадження необхідним є конкретизація реалізації технологій. Для цього Постановою КМУ від 30.01.2013 року №44 «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги» було визначено порядок підготовки технологічних карт по всім видам послуг [4]. Таки технологічні карти розробляються суб'єктами надання адміністративних послуг. Технологічна карта визначає перелік необхідних документів для виконання послуги, а також визначає перелік операцій і орієнтовний час на їх виконання.

Відповідно існуючої законодавчої бази суб'єкти надання адміністративних послуг були розосереджені по різних органам державної влади, місцевого самоврядування і іншими організаціям, які перебувають в їх управлінні. Тому наступним кроком формування системи було створення спеціалізованих органів за технологією єдиного вікна. Тобто всіх суб'єктів звернення має обслуговувати одна організація, яка взаємодіє зі всіма суб'єктами надання адміністративних послуг. Така організація була визначена Постановою КМУ від 20.02.2013 №118 «Про затвердження Примірною положення про центр надання адміністративних послуг».

Подальше удосконалення надання адміністративних послуг через впровадження єдиної інформаційної системи було ініційовано розпорядженням КМУ від 24.07.2013 №614-р «Про схвалення Концепції Державної цільової програми створення та функціонування інформаційної системи надання адміністративних послуг на період до 2017 року». Важливим організуючим документом було затвердження Примірною

регламенту центру надання адміністративних послуг Постановою КМУ від 01.08.2013 року № 588. Цією постановою практично було завершено формування організаційної структури системи надання адміністративних послуг.

Подальші нормативно-законодавчі акти продовжували удосконалення системи надання адміністративних послуг. Постановою КМУ від 03.10.2019р №155 було підготовлено Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Ця концепція фактично встановлювала формування центрів надання адміністративних послуг як підрозділів виконавчої влади.

Останніми нормативно-правовими документами, які були прийняті до початку війни є Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі». А також Закон України «Про адміністративну процедуру», який був прийняти за тиждень до початку війни.

Ці нормативно-правові документи практично завершили формування системи надання адміністративних послуг. Але війна внесла свої корективи і висунула нові завдання для модифікації системи надання адміністративних послуг. Виникла необхідність надавати адміністративні послуги для ВПО з окупованих територій. Також доцільним стало формування мобільних центрів для більшого охоплення населення. Всі ці питання вже стали завданням органів виконавчої влади місцевого самоврядування. Залишається проблема уніфікації програмного забезпечення для обслуговування центрів надання адміністративних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Тимошук В.П., Кірмач А.В. Оцінка якості адміністративних послуг Київ: Факт, 2005. 88 с. ,с.32
2. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Кабінет міністрів України. Розпорядження від 15 лютого 2006 р. №90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.09.2025)
3. Про адміністративні послуги. Закон України від 06.09.2012 №5203-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 22.09.2025)
4. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги. Постанова КМУ від 30.01.2013 №44 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.09.2025)

УДК 005.5

Костенко А.В.¹, Романчук Л.Д.²¹ студ. гр. ФТМ 1-4м «Державного торговельно-економічного університету»² доц. «Державного торговельно-економічного університету»

РОЛЬ ЦІННОСТЕЙ В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

В сучасному світі, під впливом процесів глобалізації, цифровізації, трансформації світової економіки та соціальної нестабільності дуже важливу роль відіграють цінності підприємств, не тільки в розрізі споживачів, а й в розрізі управління персоналом та менеджменту. Незважаючи на те що головною метою роботи бізнесу залишається отримання та максимізація прибутку, впливати на досягнення цієї мети все більше стають саме цінності бізнесу та те як він доносить і реалізує їх по відношенню до своїх клієнтів та співробітників, в тому числі й потенційних [1].

Саме поняття корпоративних цінностей можна визначити як систему переконань і норм, що визначають пріоритети підприємства, спрямовують поведінку працівників і служать базисом для ухвалення управлінських рішень. Створення цінності охоплює не лише фінансові вкладення, а й соціальні та екологічні інвестиції, які сприяють зміцненню позитивної репутації підприємства [2]. Побудова якісної системи корпоративних цінностей відіграє дуже вагомий роль в корпоративному менеджменті. Можна назвати кілька переконливих причин необхідності визначення цінностей бізнесу, а саме:

- корпоративні цінності допомагають приймати управлінські рішення: наявність чітких цінностей допомагає членам вашої команди зрозуміти, для чого ви є, які дії заохочуються та чого слід уникати;

- наявність корпоративних цінностей підвищує ефективність команди: керівництву компанії простіше повідомити про більшу мету співробітникам за допомогою загальних цінностей. Це збільшує згуртованість команди, зменшує втрати та неефективні рішення і, таким чином, підвищує продуктивність. Команди без загальних цінностей компанії, як правило, характеризуються непослідовним спілкуванням, що спричиняє плутанину та невизначеність;

- цінності компанії покращують мотивацію: команди з очевидними цінностями та місією більш задіяні та мотивовані. Співробітники таких організацій відчують більше безпеки та мотивовані працювати над досягненням спільних цілей серед психологічної безпеки;

- сформульовані цінності компанії допомагають найняти «правильних» людей: Чіткі корпоративні цінності допомагають переконатися, що нові люди добре вписуються в організацію. Основні цінності відіграють важливу роль у залученні, найманні та проведенні талановитих фахівців [3].

Прикладом впровадження ефективних корпоративних цінностей є міжнародна компанія Netflix. Вони розробили незвичайну корпоративну культуру, зосереджену на досконалості та створенні середовища, де талановиті люди можуть процвітати - піднімаючи себе, одне одного та їх аудиторію все вище й вище. Ця культура, яка базується на чотирьох основних принципах:

- команда мрії, де висококваліфіковані люди, які добре справляються зі своєю роботою і ще краще працюють разом;
- люди важливіші ніж процес, адже результат кращий, коли співробітники мають інформацію та свободу приймати рішення самостійно. Тому Netflix наймають відповідальних людей, які процвітають завдяки цій відкритості та свободі;
- некомфортно захоплюю: щоб розважати світ, нам потрібно бути сміливими та амбітними. Це означає прийняти хвилювання від того, що буде далі – навіть коли це незручно;
- чудово і завжди краще: Netflix сьогодні – це жажливий проект порівняно з тим, ким ми можемо бути завтра. Нам потрібна самосвідомість, щоб зрозуміти, що має бути кращим, а також дисципліна та стійкість, щоб досягти цього.

Виходячи з цих принципів Netflix побудували систему своїх корпоративних цінностей для співробітників, а саме: безкорисливість, судження (дивитись в довгострокову перспективу), відвертість, творчість, сміливість, інклюзія, цікавість, стійкість. Чудово систему менеджменту персоналом Netflix описали у виразі: «Якщо ви хочете побудувати корабель, не підбурюйте людей збирати дрова, ділити, працювати та віддавати накази. Натомість навчіть їх тужити за безмежний та безкрайнім морем» [4] - він описує наскільки важливим є не просто роздавати задачі персоналу, а дати їм мотивацію та мету через вираження цінностей компанії.

Для порівняння варто розглянути корпоративні цінності української компанії «Нова пошта». Вони включають в себе наступні:

- наполеглива праця, старанність; нульова толерантність до симуляції на робочому місці;
- постійний розвиток, потреба створювати щось нове; неспокійність;
- відповідальність, готовність ризикувати, самодисципліна, високі вимоги;
- амбіції, цілеспрямованість, орієнтований на результат підхід;
- чесність, щирість, відкритість; нульова толерантність до маніпуляцій з даними та їх прикрашання;
- LEAN-культура, зосередження на тому, що є важливим;
- простота та легкість [5].

Порівнюючи складається враження ніби цінності по відношенню до співробітників в «Нової пошти» звучать більш агресивно та суворо даючи зрозуміти що потрібно буде тяжко працювати, чітко підпорядковуючись вимогам. В той час як управління Netflix більше дає можливість до самовираження та креативу працівників. Вірогідно така різниця може бути пояснена культурними особливостями країн, але дуже важливо враховувати, що закладені в управління цінності напряду впливатимуть на відношення команди до керівників, компанії та якості і результативності праці.

Отже, підсумовуючи вищенаведені дані, варто зазначити, що роль цінностей у корпоративному управлінні є критичною: вони служать не лише етичним орієнтиром, а й практичним ресурсом для побудови конкурентоспроможності, інноваційності та довгострокової стійкості підприємства, вони необхідні для створення сильної корпоративної культури, згуртування команди та допомоги у прийнятті правильних рішень. Цінності провідних підприємств відрізняються залежно від їхнього стратегічного фокусу та цільової аудиторії, проте об'єднує їх прагнення створювати унікальний досвід для клієнтів, підтримувати сталий розвиток і дотримуватися принципів соціальної відповідальності. Спільними пріоритетами є висока якість обслуговування, різноманітність та інклюзивність, ефективне й екологічно свідоме управління ресурсами, а також впровадження інновацій у процес обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. А. Остервальдер, І. Піньє, А. Сміт. Для стратегів, генераторів ідей та інноваторів : посібник / А. Остервальдер, І. Піньє, А. Сміт.— К. : Наш формат, 2023. – 317 с.
2. Value proposition: the key to winning customers and driving business growth. URL: <https://www.strategyzer.com/value-proposition>.
3. Цінності компанії: чому вони потрібні та як їх реалізувати [+5 прикладів] HURMA. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/czinnosti-kompaniyi/>.
4. Netflix culture memo - careers at netflix. Join Us | Careers at Netflix. URL: <https://jobs.netflix.com/culture>.
5. Нова Пошта. CSR / Annual Report 2023: звіт компанії про соціальну відповідальність та корпоративну культуру. Нова Пошта, 2023. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_ENG_27-12-2023%20%281%29.pdf.

УДК 330.3

Краєвська Г.О.¹¹ пров. наук. співроб. Інституту демографії та досліджень якості життя ім. М. Птухи НАН України

ПОТОЧНИЙ СТАН СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ: РИЗИКИ ТА ЗАГРОЗИ

Соціальна безпека означає стан, за якого соціальні інтереси людини, суспільства та держави надійно захищені від різноманітних загроз. Соціальні інтереси людини охоплюють такі ключові аспекти, як комфортні та безпечні умови життя, стабільність у країні, гідна праця з акцентом на її цінності, достатній рівень доходів для забезпечення гідного існування, захист основних прав і свобод, доступ до якісної медичної допомоги та освіти, впевненість у власному майбутньому та майбутньому своєї родини, можливості для самореалізації та самозахисту, безпечне соціальне й екологічне середовище, здоровий спосіб життя, а також участь в управлінських процесах. Важливість таких аспектів доповнюється свободою слова, можливістю сповідувати свою релігію і захистом від маніпуляцій свідомістю. У випадку воєнного стану, держава та суспільство стикаються з надзвичайними викликами, що вимагають додаткових зусиль для забезпечення захисту громадян. Водночас важливо враховувати, що питання безпеки у контексті воєнного конфлікту виходять за межі суто військових аспектів і охоплюють також соціальні проблеми. Загрози соціальній безпеці набувають нових форм – від фізичного виживання до процесу психологічної реабілітації.

Основними ризиками для соціальної безпеки під час воєнного стану є: економічні труднощі, зумовлені втратою робочих місць, обмеженим доступом до освіти та інших важливих ресурсів, стають серйозними факторами стресу; Втрата стабільності та можливостей для самореалізації може спричинити почуття безперспективності та втрату сподівань на майбутнє; воєнний стан часто руйнує соціальні зв'язки, зокрема у стосунках із сім'єю та друзями. Вимушена розлука і втрати серед близьких людей нерідко провокують емоційні та психологічні труднощі, такі як депресія, тривожність і посттравматичний стресовий розлад. Дослідження показують деякі з найбільш поширених втрат, спричинених війною: 14% людей зазначають втрату близьких через смерть друзів чи членів родини, 18% – розрив особистих стосунків, 36% – зниження або повну втрату джерел доходу. Також 28% опитаних повідомили про погіршення психічного здоров'я, 16% стикнулися з потребою переїзду до інших населених пунктів, а 14% зазнали пошкоджень житла. Крім того, ще 14% респондентів вказали на отримані травми, пов'язані з війною – як особисто, так і їхні близькі [1].

Війна спричиняє гуманітарні кризи, зокрема дефіцит їжі, питної води, медикаментів та інших життєво важливих ресурсів. Вона також негативно впливає на психічне здоров'я населення, викликаючи стрес, тривожність, посттравматичний стресовий розлад та інші психосоціальні труднощі, особливо серед постраждалих. Конфлікти руйнують соціальні структури та послаблюють системи управління, що ускладнює забезпечення порядку та надання соціальних послуг. Війна часто супроводжується серйозними порушеннями прав людини, такими як насильство, тортури, беззаконня та інші форми систематичного пригнічення. Крім того, обмежується доступ до освіти та зменшуються можливості для розвитку, що істотно впливає на перспективи молодого покоління в майбутньому.

Загрози життю та травматичні обставини можуть значно впливати на загальний стан здоров'я і безпеку. Епідеміологічні ризики, зокрема труднощі з доступом до якісної медичної допомоги, підсилюють ці виклики. Ускладнені умови життя, масова міграція населення, перенавантаженість тимчасових укриттів і недостатній рівень санітарії сприяють підвищенню ризику інфікування такими хворобами, як ВІЛ, гепатит, туберкульоз тощо. Нестача якісної медичної інфраструктури та недосяжність необхідних ліків лише погіршують ситуацію, спричиняючи зростання рівня захворюваності.

Найбільш значущими внутрішніми загрозами соціальній безпеці в Україні є низка факторів. Серед них виділяється низький рівень економічного розвитку. Загрозами залишаються поглиблення бідності. Проксі-показник рівня бідності – частка опитаних людей, що змушена економити на їжі – у вересні 2025 року збільшився до рівня 20,7 % [2]. До цього додається дисбаланс між національною безпекою та соціальною політикою, недосконалість державної політики у сфері збереження людського потенціалу та посилення соціальної нерівності й деформації структури суспільства.

Серед соціальних загроз, що впливають на суспільство основними є такі: деградація соціальних цінностей, відчуження та недовіра в суспільстві, відсутність належного захисту соціальних прав та гарантій громадян, неефективність соціально-економічної політики, низький рівень культури безпеки, слабкий розвиток механізмів державно-приватного та соціального партнерства, недостатня результативність співпраці між громадянським суспільством і владними органами. До цього також додається відсутність чітких суспільних вимог щодо поведінки особистості, низький рівень правосвідомості та дотримання законності. Одна з найнебезпечніших соціальних загроз – незадовільний рівень соціального захисту військовослужбовців, громадян, звільнених із військової служби та членів їхніх сімей. Ця проблема стала особливо актуальною, адже значна кількість

людей, які втратили здоров'я внаслідок участі у збройному конфлікті, не мають належного статусу для забезпечення своїх прав.

Продовольча незабезпеченість також є однією з найгостріших соціальних загроз. На міжнародному рівні продовольча безпека визначається як ключовий показник стану національної безпеки. Продовження збройного конфлікту та зростання рівня бідності тільки загострюють ситуацію. Тривалий час гуманітарна допомога певним категоріям населення в Україні залишається необхідною. Продуктові набори допомагають людям уникати голоду та підтримувати фізичне здоров'я, запобігаючи виснаженню.

До загроз, які опосередковано впливають на соціальну безпеку належать: поширення корупції, домінування інтересів великого бізнесу, злиття державної влади з приватними інтересами, привласнення державних ресурсів великим капіталом; поширення військових дій на нові території країни; занепад промислового потенціалу, стагнація промислових регіонів та відсутність відновлення індустріальних можливостей; бідність працюючого населення, низький рівень заробітної плати в процесі виробництва; негативні наслідки неефективної реформи системи охорони здоров'я, масова фальсифікація медикаментів і недостатній державний контроль за їх обігом в аптечних мережах; неспроможність держави забезпечити належний контроль санітарно-епідеміологічної ситуації в країні; поширення асоціальних явищ (алкоголізму, наркоманії та тютюнопаління, злочинності, суїцид тощо); втрата науково-технічного, інтелектуального, людського та конкурентоспроможного трудового потенціалу через відтік учених, фахівців і кваліфікованих працівників за кордон, а також зниження попиту на підготовку кадрів у науково-технічній сфері, низький рівень оплати праці, падіння її престижу та недосконалий механізм захисту прав інтелектуальної власності; розширення можливостей для маніпуляції свідомістю людей, особливо шляхом поширення недостовірної, однобічної або упередженої інформації в інформаційній сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вплив війни на молодь в Україні. URL: https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna_polityka/2023/Socdoslidjenja/Vpliv%20війни%20на%20молодь%20в%20Україні.2023.pdf (дата звернення: 3.10.2025).
2. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 1.10.2025).

УДК 005.334:330.131.7(477)

Крамаренко К.М.¹

¹ доц. Національної академії Національної гвардії України

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне вторгнення російської федерації спровокувало появу реальних ризиків і загроз у веденні підприємницької діяльності, а також актуалізувало наукову проблематику управління фінансово-економічною безпекою всіх суб'єктів господарської діяльності.

Під фінансово-економічною безпекою підприємства слід розуміти такий фінансово-економічний стан підприємства, який забезпечує захищеність його фінансово-економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, та створює необхідні фінансово-економічні передумови для стійкого розвитку в поточному та довгостроковому періодах. Механізм управління фінансово-економічною безпекою формується шляхом поєднання функцій, інструментів, методів, а також організаційного, нормативно-правового і інформаційно-аналітичного забезпечення, що ґрунтуються на сукупності принципів забезпечення фінансово-економічної безпеки [1].

Процес управління фінансовою безпекою підприємства включає такі етапи: 1) формування системи інтересів підприємства, які потребують захисту; 2) ідентифікація, аналіз та прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз фінансово-економічній безпеці та реалізації інтересів; 3) оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки; 4) забезпечення ефективної нейтралізації загроз; 5) бюджетне планування реалізації розробленого комплексу заходів; 6) реалізація запланованих заходів у процесі господарської діяльності підприємства; 7) контроль за реалізацією запланованих заходів; 8) оперативне управління за допомогою механізму зворотного зв'язку, яке проявляється у коригуванні наявної або розробці нової системи заходів із забезпечення достатнього рівня фінансово-економічної безпеки [2].

В умовах воєнного стану забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства визначається такими особливостями [3]: стратегія безпеки формується з урахуванням не тільки внутрішніх, а й зовнішніх складових управління державою; наявність ризиків фізичної ліквідації суб'єкта господарювання; нестабільність курсу валют; складність експорту та імпорту товарів.

Функціональна структура механізму управління фінансово-економічною безпекою включає такі основні функції управління, як планування (включаючи програмування і прогнозування), організацію і регулювання, стимулювання, контроль. Суб'єкти управління впливають на

об'єкти управлінського впливу за допомогою інституційно-правових, адміністративних (організаційно-розпорядчих), економічних, організаційно-технологічних, інформаційних, соціально-психологічних методів. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах воєнного стану має відповідати традиційним принципам (комплексності, своєчасності, безперервності, активності, законності, економічної доцільності, спеціалізації, взаємодії та координації, вдосконалення та децентралізації управління).

Загрози воєнного стану частково піддаються прогнозуванню, а тому реакції ризик-менеджменту мають бути швидкими і не потребувати довгої попередньої підготовки. Відтак управління фінансово-економічною безпекою в умовах воєнного стану повинно бути адаптивним. Також актуальним в умовах воєнного стану науковці визначають холістичне управління, під яким розуміють діяльність, спрямовану на створення оптимальних умов функціонування та розвитку підприємства шляхом прийняття та реалізації управлінських рішень виходячи із цілісності сприйняття та прогнозування динаміки внутрішньогосподарських процесів, змін у зовнішньому середовищі функціонування, впливу викликів, ризиків та загроз, наявності ресурсного й організаційного забезпечення та взаємодії із зовнішніми суб'єктами безпеки [4].

Таким чином, механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємств в умовах воєнного стану ґрунтується на класичних функціях, принципах, методах та інструментах управління зі зміщенням акценту на концепції адаптивного та холістичного управління. В усіх традиційних процесах, пов'язаних з управлінням фінансово-економічною безпекою, мають враховуватися завдання, які спрямовані на нейтралізацію загроз воєнного стану та на убезпечення діяльності підприємства від ризиків і наслідків війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Крамаренко К.М., Вінниченко О.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансово-економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 344 - 349. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-51>
2. Орлик О.В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2. С. 222 – 232.
3. Коваль Н.І., Корніюк К.В. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах війни: проблеми та особливості. *Агросвіт*. 2024. № 8. С. 152 – 158.
4. Зачосова Н.В., Ковальова О.Д. Особливості управління економічною безпекою суб'єкта господарювання з урахуванням загроз воєнного часу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3 (83). С. 80 – 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-83-11>

УДК 330.8

Кригульська Т.Б.¹¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МОДЕРНІЗАЦІЇ СУЧАСНИХ ЕКОСИСТЕМ

Економічний розвиток сучасного суспільства виявляє стійкі тенденції до впровадження інновацій та невідпущеної інтелектуалізації людського капіталу. Ці тенденції реалізуються в інноваційних трендах, що стрімко та безповоротно змінюють економічні реалії, прокладаючи шлях людської цивілізації до Society 5.0 [1]. Серед цих інноваційних трендів унікальним феноменом є штучний інтелект. Це явище неможливо не помітити через те, що воно, як показала практика останніх років, докорінним чином здатне змінювати життя суспільства у різних сферах.

Проблеми створення та застосування технологій штучного інтелекту, вивчаються фахівцями різних галузей знань, що підкреслює важливість та значущість штучного інтелекту для цивілізаційного розвитку. Серед дослідників - зарубіжні вчені Ч. Беббідж, М. Граціано, Т. Вебб, Д. Кільстрем, П. Норвіг, С. Рассел, А. Тьюрінг, Е. Фейгенбаум, а також вітчизняні - М. Глибовець, М. Єфремов, Г. Іванченко, А. Матвійчук, Г. Машлій, Г. Мосій, О. Олеський, В. Пасічник, М. Пельчер, А. Петренко, О. Піжук, О. Подгаєцький, Д. Попов, М. Шаховська, О. Швирков, А. Шевченко та багато інших.

У загальному сенсі штучним інтелектом (ШІ, англ. Artificial Intelligence, AI) називають розділ комп'ютерної лінгвістики та інформатики, котрий вивчає найефективніші алгоритми самостійного пошуку та прийняття рішень шляхом формалізації проблем та завдань, подібних до тих, які виконує людина та тих, які вона неспроможна виконати. «Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні» визначає штучний інтелект як функцію штучної свідомості, яка представлена створеною та контрольованою нею системою алгоритмів, забезпечує самонавчання згідно з наявною інформацією, набутими знаннями, правилами, законами суспільства та своїм досвідом, створення на цій основі нових знань для виконання доручень людини, здатність проводити самодіагностику й обґрунтовувати прийняті нею рішення [2, с.62].

Незважаючи на надвисоку витратність розробки та застосування штучного інтелекту, найпотужніші корпорації світу, величезні кошти інвестують у його розвиток, дбаючи про свою конкурентоспроможність та майбутні перспективи. За останніми рейтинговими оцінками серед лідерів - Alibaba, Amazon, Google, Alphabet, Apple, Baidu, Facebook, IBM, JD.com, Microsoft, Tencent [3]. Їхній позитивний досвід надихає країни світу

слідувати за ними. Враховуючи потенціал технологій штучного інтелекту, вони швидко розповсюджуються світом.

Застосування технологій штучного інтелекту від простого розпізнавання мови до машинного навчання охоплює та стрімко змінює усі сфери суспільної діяльності до невпізнанності. Автоматизація бізнес-процесів підвищує продуктивність та ефективність діяльності екосистем. Сучасний маркетинг активно використовує штучний інтелект для аналізу поведінки споживачів та створення максимально релевантної реклами. У фінансовій сфері штучний інтелект дозволяє приймати оптимальні рішення в реальному часі, мінімізуючи ризики, а також допомагає у боротьбі з шахрайством. Запровадження штучного інтелекту на транспорті робить його зручнішим і комфортнішим для пасажирів, оптимізує логістику. Створення інтерактивних платформ в освіті на основі штучного інтелекту забезпечує її персоналізацію, а використання чат-ботів дозволяє пришвидшувати виконання навчальних завдань різної складності. Сучасні медичні технології на основі штучного інтелекту дозволяють швидко аналізувати дані пацієнтів, уточнювати діагнози та визначати найліпші варіанти обстеження та лікування. У різних напрямках діяльності штучний інтелект не лише автоматизує рутинні завдання, але також дозволяє створювати принципово нові послуги та продукти.

Отже, нині штучний інтелект виявляє себе як ключовий напрям поступальної модернізації в економіці, що забезпечує появу проривних технологій в промисловості, аграрній галузі, військовій справі, логістиці, управлінні, в освіті та медицині, банківській та фінансовій справі, комерційній діяльності, розбудові інфраструктури тощо. Практика демонструє колосальний потенціал штучного інтелекту в забезпеченні докорінних перетворень та модернізації екосистем різного рівня. Успішна реалізація цього потенціалу вимагає від суспільства вияву високого ступеня самоусвідомленості та відповідальності для забезпечення балансу між інноваціями та безпекою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кашена Н. Б., Чміль Є. Л. Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-56> (Дата звернення 28.09.2025).
2. Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні: монографія / А.І. Шевченко, С.В. Барановський, О.В. Білокобильський, Є.В. Бодянский, А.Я. Бомба, та ін. [За заг. ред. А.І. Шевченка]. К.: ІПШІ, 2023. 305 с.
3. Reim, W., Åström, J., & Eriksson, O. (2020). Implementation of Artificial Intelligence (AI): A Roadmap for Business Model Innovation. *AI*, 1(2), 180-191. URL: <https://doi.org/10.3390/ai1020011> (Дата звернення: 29.09.2025)

УДК 334:614.2

Кризина Н.П.¹, Суханова Я.А.², Кризина О.В.³, Фурдик В.Д.⁴

¹ проф. «Київський медичний університет»

² лікар патологоанатом ПАЦ НВМКЦ «ГВКГ»

³ доц. «Київський міжнародний університет»

⁴ викл. Української військово-медичної академії

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЮ ВІЙСЬКОВОЇ ВІДОМЧОЇ МЕДИЦИНИ В УКРАЇНІ

Цифрові технології відіграють значну роль у сучасній медицині. В умовах війни, ці технології сприяють ефективності надання медичної допомоги, забезпечують доступ до медичної допомоги для населення, яке перебуває в зоні бойових дій та на деокупованих територіях.

Подальший розвиток і впровадження цих технологій є важливим для системи охорони здоров'я.

Цифровізація, як механізм державного регулювання військової відомчої медицини в Україні, є важливою для забезпечення її ефективності. В реаліях триваючої війни є доцільним впровадження нових цифрових рішень для забезпечення безперервного доступу до медичних даних і послуг («e-Health»).

Починаючи з 2020 року, в Україні діє «Концепції розвитку електронної охорони здоров'я», схвалена Кабінет Міністрів України [1]. В якій сказано: «що розвиток цифровізації військової відомчої медицини має відповідати основним принципам:

- узгодженості з напрямками соціально – економічного розвитку;
- координації міжгалузевих програм;
- розвитку нормативно-правової бази та створення єдиної національної системи зв'язку».

Виконання цих принципів у межах відомчої медицини вимагало створення єдиного медичного простору для забезпечення ефективності, якості та доступності медичної допомоги всім категоріям громадян (військовим) із спільним державним управлінням і фінансуванням усієї галузі. Це вимагало часу на розробку відповідної нормативно-правової бази, яка узгоджена із загальною системою охорони здоров'я та різними гілками відомчої медицини.

В Наказі Міністерства оборони України №350 «Про організацію робіт із впровадження медичної інформаційної системи Збройних Сил України “e-Здоров'я” від 28 липня 2015 року йдеться про те, що з метою підвищення ефективності адміністрування процесів управління закладами охорони здоров'я Міністерства оборони України створити робочу групу під

керівництвом заступника Міністра оборони України (згідно з розподілом повноважень) [2].

Слід зазначити, що у 2018 році розроблено і затверджено Військово-медичну доктрину в якій синхронізовано законодавчу базу та міжнародні стандарти медичної допомоги з Міністерством охорони здоров'я України.

17 квітня 2024 року Наказом МО України №240/нм було затверджено «Порядок організації в системі Міністерства оборони України технічної підтримки інформаційних (автоматизованих), інформаційно-комунікаційних, електронних комунікаційних систем, систем спеціального зв'язку та користувачів таких систем» в якому визначені механізми організації та забезпечення технічної підтримки інформаційних (автоматизованих), інформаційно-комунікаційних, електронних комунікаційних систем, систем спеціального зв'язку та користувачів таких систем в апараті Міноборони України, структурних підрозділах, установах, організаціях, що забезпечують виконання його завдань і функцій, Збройних Силах України, їх організаційних структурах та спрямований на впровадження в системі Міноборони сучасних практик управління інформаційними технологіями на основі бібліотеки інфраструктури інформаційних технологій ITIL, що прийнята державами-членами НАТО [3].

В Наказі МО України №253 від 18 квітня 2025 «Про внесення змін до наказу Міністерства оборони України від 31 грудня 2024 року № 879» йдеться про затвердження форми первинної облікової документації № 001/о «Первинна медична картка» та Інструкції щодо її заповнення» [4].

Сформована нормативно-правова база дозволила у 2023 році розпочати пілотний проект використання медичної інформаційної системи у Національному військово-медичному клінічному центрі міста Києва.

За даними цих досліджень О.П. Михайлик зазначив позитивні зрушення у наданні медичних послуг за рахунок створення центральної бази даних, єдиних реєстрів, що сприяло якості та швидкості в наданні медичних послуг. Медична інформаційна система у пілотному варіанті показала можливість:

- забезпечення віддаленого доступу;
- уніфікації алгоритмів роботи та складення документів (використання шаблонів);
- централізація та аналіз даних [5].

На підставі проведених змін нормативно правової бази внесені зміни та доповнення у закони та накази про діяльність військово-лікарських комісій.

Висновки.

1. Цифровізація військової відомчої медицини потребує удосконалення механізмів державного регулювання.

2. Для розвитку і функціонування процесів цифровізації військової відомчої медицини необхідна підготовка кваліфікованих фахівців з інформатизації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. «Про Концепцію Національної програми інформатизації» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 27-28, ст.182). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80/print>

2. Наказ Міністерства оборони України № 350 «Про організацію робіт із впровадження медичної інформаційної системи Збройних Сил України “е-Здоров’я»». <https://mod.gov.ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/nakaz-ministerstva-oboroni-ukraini-n-350-pro-organizatsiiu-robit-iz-vprovadzhennia-medichnoi-informatsiinoi-sistemi-zbroinikh-sil-ukraini-e-zdorovia>

3. Наказ Міністерства оборони України «Про затвердження Порядку організації в системі Міністерства оборони України технічної підтримки інформаційних (автоматизованих), інформаційно-комунікаційних, електронних комунікаційних систем, систем спеціального зв'язку та користувачів таких систем від 17.04.2024 № 240/нм <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0240322-24#Text>

4. Наказ Міністерства оборони України «Про затвердження форм первинної облікової документації, що використовуються під час надання тактичної догоспітальної допомоги та медичної допомоги на догоспітальному етапі під час ведення воєнних (бойових) дій та підготовки сил безпеки і сил оборони до застосування за призначенням від 31 грудня 2024 року № 879». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0076-25/conv#Text>

5. Михайлик О.П. Досвід впровадження інформаційно комунікативної системи «Медична інформаційна система Збройних Сил України» у лікувально-діагностичній роботі Національного військово-медичного клінічного центру «Головний військовий клінічний госпіталь» / О.П. Михайлик // «Сучасні аспекти військової медицини. Current Aspects of Military Medicine» (2025, 32-1). – С. 26-31.

УДК 331.5

Крутилін С.І.¹¹ аспірант Державного Податкового Університету

ПРОБЛЕМИ ІНСТИТУАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ПЛАТФОРМНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ

Упродовж останнього десятиліття платформна зайнятість, під якою розуміється виконання роботи за допомогою цифрових онлайн-платформ, продемонструвала стрімке зростання – щонайменше у п'ять разів, [1, с. 7] що засвідчує її трансформацію з маргінального явища у вагомий сегмент глобального ринку праці. У цьому контексті Україна посідає провідні позиції на глобальному ринку платформної праці, стабільно входячи до числа світових лідерів, як за кількістю працівників платформ, так і за обсягом виконаних проєктів, а попит на послуги українських спеціалістів, що працюють на онлайн-платформах продовжує зростати навіть у воєнний час.

За оцінками Міжнародної організації праці (далі – МОП) у 2018 році не менше ніж 3% усієї робочої сили України були залучені в роботу через онлайн-платформи, а згідно з опитуваннями 18% офісних працівників в Україні або вже пробували заробляти на цифрових онлайн-платформах, або бажають повністю перейти на платформну зайнятість [2] – тобто майже кожен п'ятий. У 2021 році за різними оцінками, в Україні налічувалось від 200 тис. до 500 тис. онлайн-працівників [3, с. 5], і станом на 2025 рік ця кількість постійно зростає, незважаючи на потрясіння, пов'язані з повномасштабним вторгненням росії в Україну. Найбільша фріланс платформа в Україні Freelancehunt, у своїх дослідженнях доповідає про стале зростання кількості реєстрацій онлайн-працівників та об'ємів виконаних замовлень. Так, у першій половині 2025 року частка українців, що обрали фріланс, зросла на 83,6% у порівнянні з аналогічним періодом 2024-го [4].

Наведені показники відображають процес поступової цифрової трансформації ринку праці України, що характеризується зростанням частки зайнятості поза межами традиційних соціально-трудова відносин та інституту найманої праці.

Стрімке зростання платформної зайнятості виявило структурну неготовність системи державного регулювання праці в Україні до нових форм організації трудових відносин. Кодекс законів про працю України, успадкований з радянських часів та ухвалений ще у 1971 році, попри численні зміни досі не адаптований до реалій платформної економіки та не визначає статусу самозайнятих і платформних працівників. Законопроект 2019 року, що мав замінити чинний кодекс, не був ухвалений, а внесені у 2020 році поправки закріпили лише дистанційну роботу та гнучкий режим робочого часу для штатних працівників як відповідь на пандемію COVID-19,

залишивши поза регуляторним полем сферу платформної зайнятості. У 2023 році Верховна Рада України оголосила про наміри оновити трудове законодавство до сучасних реалій платформної економіки [5]. Однак після цієї заяви жодних реальних дій щодо інституалізації платформної праці, зокрема щодо статусу самозайнятих і платформних працівників, здійснено не було.

В українській практиці легалізація доходів у сфері платформної праці здійснюється переважно двома способами: через укладання цивільно-правових угод, що формує податкове навантаження понад 40%, або через реєстрацію фізичної особи-підприємця 3-ї групи зі ставкою 5%, яка стала найбільш поширеною серед фрілансерів завдяки простоті адміністрування та набагато меншому податковому навантаженню. Статус ФОП частково інтегрує їх у систему соціального страхування: за умови сплати єдиного соціального внеску (далі – ЄСВ) вони мають трудовий стаж, право на мінімальну пенсію, можуть отримувати виплати по вагітності та допомогу з безробіття, якщо припинять підприємницьку діяльність.

Водночас значна частина платформних працівників залишається поза межами легального поля, виконуючи завдання у статусі неформально зайнятих. Згідно опитування МОП, у 2017 році 75% працівників-платформ діяли неформально [3, с. 16]. Хоча ця частка могла дещо зменшитися останніми роками, через посилення фінансового моніторингу, тіньова зайнятість у секторі все ще велика, що в довгостроковій перспективі не забезпечує економічної стійкості. Платформні працівники зменшуючи свої поточні витрати позбавляють себе права на пенсійні та інші соціальні гарантії, а держава недоотримує податкові надходження.

На сьогодні єдиним законодавчим актом, що прямо зачіпає сферу платформної зайнятості в Україні, є Закон України № 1667 від 14 серпня 2021 року, яким запроваджено спеціальний правовий режим “Дія.City”. Цей закон уперше ввів у правове поле такі поняття, як “гіг-спеціаліст” та “гіг-контракт”, що відображають спробу адаптувати трудові відносини до потреб цифрової економіки. Водночас його дія має вузьку галузеву спрямованість, обмежуючись інформаційно-комунікаційними технологіями та регулюючи переважно діяльність юридичних осіб – резидентів “Дія.City”, а не самозайнятих працівників платформ. Таким чином, “Дія.City” постає радше як податково-правовий механізм стимулювання ІТ-галузі, ніж універсальна модель врегулювання відносин у сфері платформної праці.

Враховуючи все вищезазначене, можна констатувати, що станом на другу половину 2025 року в Україні досі відсутня цілісна стратегія розвитку та регулювання платформної зайнятості, а наявні зусилля обмежуються лише частковими заходами – окремими поправками до КЗпП чи створенням спеціальних податкових режимів для окремих галузей. Така інституціональна

фрагментарність є неприпустимою в умовах сучасних викликів, що постали перед державою, особливо з огляду на масштабне поширення платформної зайнятості в Україні та її дедалі зростаюче значення для національного ринку праці.

Беручи до уваги високий рівень неформальної зайнятості у цьому сегменті постає потреба у формуванні архітектури інституалізації соціально-трудових відносин платформної зайнятості в Україні, а саме: визначення правового статусу платформної зайнятості та видів зайнятості на платформах; поширення соціальних гарантій на осіб, що працюють через цифрові платформи; розроблення спеціальних податкових режимів для працівників платформ, з метою заохочення легалізації доходів та запровадження спрощених процедур реєстрації таких робітників, впровадження системи моніторингу і контролю такої діяльності тощо.

Такий системний підхід має забезпечити подальший розвиток соціально-трудових відносин платформної зайнятості в Україні, гарантувати базові соціальні права та створити стимули для легалізації доходів платформних працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ILO. Digital platforms and the world of work in G20 countries: Status and Policy Action. ILO, 2021. 27 с. URL: https://g20ewgportal.org/downloads/ILO_2021_digital_platforms_and_the_world_of_work.pdf (дата звернення: 24.09.2025).
2. ILO. Work on digital labour platforms in Ukraine: issues and policy perspectives / ILO Research Repository. ILO, 2018. URL: <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/book/Work-on-digital-labour-platforms-in/995219087502676> (дата звернення: 24.09.2025).
3. ETF. New forms of employment in the eastern partnership countries: platform work – Ukraine / European Training Foundation. ETF, 2021. URL: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-06/platform_work_ukraine_0.pdf (дата звернення: 24.09.2025).
4. 56 українців працюють або планують працювати на фрилансі: дослідження [Електронний ресурс]. Dev.ua, 14.08.2025. URL: <https://dev.ua/news/56-ukraintsiiv-pratsiuiut-abo-planuiut-pratsiuvaty-na-frylansi-doslidzhennia-1755177322> (дата звернення: 24.09.2025).
5. Верховна Рада України. Комітет з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів підтримав оновлення законодавства про працю [Електронний ресурс]. 2023. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/233128.html (дата звернення: 24.09.2025).

УДК 339.5

Куредя Н.М.¹, Горобець К.В.²¹ доц. Комунального закладу вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради² здобувач вищої освіти Комунального закладу вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради

МИТНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ КРАЇН: ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ТА МОТИВАЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Розвиток економічних відносин між країнами світу здійснюється під впливом об'єктивних законів економіки та інтересів системи національних суб'єктів. Для обслуговування цих процесів формувались і на різних історичних етапах змінюються митні правила, складовою частиною яких є митно-тарифне регулювання зовнішньої торгівлі, та митна політика держав у системі регулювання ними процесів як в національній економіці так і у відносинах з іншими країнами. Митно-тарифне регулювання зовнішньої торгівлі країн здійснюється через систему митно-тарифних (податків та зборів) та нетарифних (ліцензування, кількісні обмеження, технічні бар'єри, стандарти, ембарго) інструментів.

З історичної практики регулювання зовнішньої торгівлі можна виділити акценти на два цільові напрями застосування митних інструментів для регулювання зовнішньоекономічних зв'язків. Один з них - підтримання балансу зовнішньоторговельного обороту та економічних інтересів господарських суб'єктів торгуючих країн, а протилежний йому – боротьба інтересів, яка реалізується у формі торгівельних війн. В основі впровадження митного інструментарію для реалізації інтересів торгуючих сторін лежать такі об'єктивні економічні процеси як обмеженість ресурсів, конкуренція, доцільність протекціонізму - захисту національних виробників товарів та послуг, ступінь взаємовпливу (залежності) економік різних країн тощо.

Історичний досвід ведення зовнішньої торгівлі та налагодження зовнішньоекономічних зв'язків країн світу свідчить про раціональність першого виду акцентів, хоча це був складний процес створення міжнародних інституцій з функціями процедурного регулювання товарообмінних операцій на світових галузевих ринках, застосування різних способів погодження та уникнення конфронтацій інтересів суб'єктів торгуючих держав. Так після закінчення Другої світової війни у світі під егідою ООН почалися переговори про створення Світової організації торгівлі (СОТ). У результаті багатьох етапів обговорень представниками країн правил міжнародної торгівлі у 1948 році була прийнята ними Генеральна угода з тарифів і торгівлі. Однак недоліком системи ГАТТ була відсутність інституційної основи, тобто

міжнародної організації і угоди GATT не мали обов'язкового характеру для країн-учасників GATT. Тому у 1994 році більшістю держав - учасників переговорного процесу була підписана угода про утворення Світової організації торгівлі СОТ.[1] Базові принципи СОТ включають недискримінацію, прозорість торговельної політики, зв'язування тарифів, відмову від кількісних обмежень та ефективний механізм вирішення торговельних спорів і стали обов'язковими для всіх держав – членів цієї організації.

У ці ж історичні періоди здійснювались перемовини держав щодо міжнародного інституціонального регулювання митних процедур, у тому числі і застосування митно-тарифних інструментів (створення Групи Вивчення Європейського Митного Союзу - European Customs Union Study Group у 1947 році, Ради митного співробітництва (РМС) у 1953 році, Всесвітньої митної організації, ВМО (у 1994 році).

Станом на даний час функціонує лише одна міжнародна міждержавна організація - Всесвітня митна організація, членами якої є митні адміністрації майже всіх країн світу. Діяльність ВМО здійснюється у сфері розробки міжнародних інструментів, конвенцій з питань класифікації товарів, митної вартості, правил походження товарів, митних зборів, безпеки ланцюгу постачання товарів, спрощення процедур міжнародної торгівлі, боротьби з правопорушеннями в митній сфері та незаконним переміщенням контрафактної продукції (захист прав інтелектуальної власності), а також боротьби з корупцією.[2] Для реалізації цілей діяльності ВМО розробила ряд інструментів, закріплених у Міжнародній конвенції з гармонізованої системи опису і кодування товарів (ГС) 1988 р., Міжнародній конвенції про спрощення і гармонізацію митних процедур (прийнята у 1974 р., переглянута у 1999 р. чинності у 2006 р.), Конвенції про карнет АТА та Конвенції щодо тимчасового ввезення, Системі рамоквих стандартів із забезпечення безпеки та сприяння глобальній торгівлі (SAFE) 2005 року.

Доцільність поєднання переваг кожної з торгуючих країн стимулювали створення ними, наприклад, таких митних союзів: Митний союз ЄС – 1968 р., Німецький митний союз (Zollverein) – 1834 р., Південноафриканський митний союз (SACU) – 1910 р., Митний союз Бенілюксу – 1948 р., Центральноамериканський митний союз (CACM) – 1960 р., Західноафриканський економічний і митний союз (UEMOA) – 1994 р., Митний союз Карибського співтовариства (CARICOM) – 1973 р.

Конкуренція у світовій торгівлі часто приводить до використання митного інструментарію як способу боротьби, яка часто перетворюється у тарифні війни.

Можна виділити наступні характеристики торговельних війн та митні методи їх ведення:

- наступальна торговельна війна: зниження митних тарифів на експорт, підвищення митних тарифів на імпорту, підвищення експортних квот, використання експортних демпінгових цін, блокада і ембарго щодо імпорту, дискредитація імпорту (оголошення продукції конкурентів шкідливою для споживачів або екології);

- оборонна торговельна війна: «дзеркальне» підвищення митних тарифів на імпорту, зниження імпорту квот, компенсація витрат експортерам, субсидії експортерам, введення нетарифних обмежень для ускладнення процедури ліцензування та митного оформлення, маркетингове протиставлення імпорту продукції національних виробників як якіснішої, екологічнішої, національних брендів.

Тарифні війни у минулому навіть не раз призводили до справжніх збройних конфліктів між державами.[3] Прикладами сучасних торговельних воєн є тарифні війни між США та Китаєм, Мексикою та Канадою, Європейським Союзом.[4] Наслідками ведення торговельних воєн є зниження ділової активності господарських суб'єктів, їх фінансові втрати, розрив торговельних договорів та необхідність пошуку нових торговельних партнерів, підвищення інфляції, дисбаланси попиту та пропозиції на національних ринках товарів, послуг та грошовому ринку, дестабілізація державних бюджетів, посилення політичної напруги між країнами, погіршення міжнародного співробітництва, формування нових стратегій глобальної взаємодії, тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Principles of the trading system. URL: https://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/fact2_e.htm
2. World Customs Organization. URL: <https://www.wcoomd.org/en/about-us/what-is-the-wco/vision-mission-values.aspx>
3. Tarrif Showdowns: 25 Trade Wars where Nations Gambled their Economies and Forged New Eras. URL: <https://historycollection.com/tarrif-showdowns-25-trade-wars-where-nations-gambled-their-economies-and-forged-new-eras/>
4. Tariffs & Trade Conflicts: The Global Implications of U.S. Tariffs. URL: <https://fiscalnnote.com/tariffs-trade-conflicts>

УДК 331.5

Куредя Н.М.¹, Ятченко К.Ю.²¹ доц. Комунального закладу вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради² студент Комунального закладу вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради

ОРГАНІЗАЦІЯ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО РЕСУРСУ ГРОМАДЯН З ОБМЕЖЕНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ В УКРАЇНІ

Особливої актуальності набирає ця тема в сучасних умовах воєнного в Україні, під час якого склалася проблема кадрового забезпечення діяльності підприємств та організацій через міграцію та часткову фізичну втрату спеціалістів, постійно зростає кількість осіб з інвалідністю, насамперед осіб зі складними порушеннями функціонування (множинними ампутаціями кінцівок, спинальними травмами, черепно-мозковими травмами). І у подальшому в умовах війни кількість людей з різними ступенями обмежень за станом здоров'я лише зростатиме. Так, лише за перші два роки війни кількість людей з інвалідністю в Україні збільшилась на 300 тис. осіб і станом на 2023 рік склала 3 млн. осіб.[1] Попит на спеціалістів різних професій динамічно змінюється під час війни в Україні. І у зв'язку з цим державою створюються необхідні умови залучення та ефективного використання кадрового ресурсу громадян з обмеженими можливостями. На зарахування на безоплатне навчання за рахунок держави (бюджетні місця) мають пільги особи з інвалідністю. Держава пропонує допомогу з оплатою навчання на комерційних умовах через систему ваучерів - це можливість отримати освіту за тим фахом, на який є підвищений попит від працедавців. [2] Використати таку можливість отримати освіту можуть громадяни України, які мають інвалідність; ті, хто отримав поранення внаслідок військової агресії або був звільнений із полону, ті, хто під час воєнного стану дістав контузії, каліцтва або захворів, перебуваючи в зоні бойових дій чи під обстрілами. Від Державної служби зайнятості можна отримати ваучер на навчання в розмірі до 30 280 грн. Ваучер можна використати для навчання (денну, заочну чи дистанційну громадянин обирає самостійно) у сферах ІТ-технологій, будівництва, транспорту, освіти, медицини, сільського господарства, соціального обслуговування тощо. Станом на оновлення Переліку професій, спеціальностей, для навчання за якими може бути виданий ваучер включають наступні доповнення: оператор з пошуку вибухонебезпечних предметів – демінера, початкова освіта, інформаційна безпека та вимірювальні технології – для захисту даних, громадське здоров'я, агроінженерія, богослов'я. [3]

До Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» для підприємств, установ, організацій, у тому числі підприємств, організацій громадських об'єднань осіб з інвалідністю, фізичних осіб, які використовують найману працю, установлюється норматив робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю.

Таблиця 1 – Правила працевлаштування осіб з інвалідністю в Україні

Зміст нормативні вимог	Правила до 2025 року включно [4]	Зміни з 2026 року [5]
Норматив робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю	Одне робоче місце – якщо у роботодавця працює від 8 до 25 осіб; 4% середньооблікової кількості штатних працівників – якщо кількість працівників перевищує 25 осіб (тобто 26 і більше)	Роботодавець матиме вибір: 1-й варіант: працевлаштовувати людей з інвалідністю. Від 8 до 25 працівників на підприємстві за квартал – одне робоче місце для особи з інвалідністю; понад 25 працівників за квартал – 4% середньооблікової чисельності штатних працівників за квартал; пільговий розрахунок квоти (1 працівник з інвалідністю 1 групи зараховується як двоє). Для закладів охорони здоров'я, реабілітаційних центрів, організацій, що займаються навчанням чи доглядом за особами з інвалідністю – 2%. 2-й варіант: сплачувати зменшений внесок до спецфонду, з якого фінансуватимуться програми підтримки працевлаштування.
Перевірка нормативу працевлаштування осіб з інвалідністю	Щорічно	Щоквартально, але сам факт працевлаштування має доповнюватись забезпеченням мінімальним рівнем зарплати осіб з інвалідністю
Для зарахування працівника з інвалідністю до нормативу його зарплата має бути	Норма відсутня	Вище мінімальної

Невиконання нормативу із працевлаштування осіб з інвалідністю	Штраф	Цільовий внесок на підтримку працевлаштування осіб з інвалідністю (40% середньомісячної заробітної плати - винагороди у відповідному календарному кварталі, розрахованої на одного працівника х кількість місяців у кварталі). За несплату (неперерахування) або несвоєчасну сплату (несвоєчасне перерахування) внеску – штраф у розмірі 7% від несвоєчасно сплаченого внеску; за донарахування Пенсійним фондом або платником несвоєчасно нарахованого внеску – штраф у розмірі 10% за кожен звітний період, якщо внесок донараховано після перевірки (але не більше 50% від загальної суми)

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3846340-v-ukraini-za-dva-roki-vijni-kilkist-ludej-z-invalidnistu-zbilsilasa-na-300-tisac.html>
2. Перелік професій, спеціальностей, для навчання за якими може бути виданий ваучер. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1118-25#Text>
3. Перелік професій, спеціальностей, для навчання за якими може бути виданий ваучер. URL: <https://profprensa.com/news/novi-profesiyi-dlia-navchannia-za-iakimi-mozhe-buti-vidanii-vaucher>
4. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>
5. Закон України від 15.01.2025 №4219-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення права осіб з інвалідністю на працю» URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T254219>

УДК 331.1

Курепін В.М.¹¹ доц. Миколаївського національного аграрного університету

БАЛАНС МІЖ РОБОТОЮ ТА ОСОБИСТИМ ЖИТТЯМ

Баланс між роботою та особистим життям є критично важливим аспектом сучасного професійного існування, особливо в умовах віддаленої роботи, коли межа між робочим і приватним часом поступово стирається. Для амбітних працівників надмірна концентрація на досягненні кар'єрних результатів, прагнення фінансового зростання або тиск з боку керівництва часто призводять до подовження робочого дня далеко за межі класичних восьми годин. Це, у свою чергу, формує ризик трудоголізму, погіршення соціальних зв'язків та втрати близьких стосунків, а також негативно впливає на фізичне й психічне здоров'я.

Постійні переробки, безсоння та занурення у робочі проблеми знижують якість життя і з часом можуть спричинити професійне вигорання [1, с. 48]. Саме тому управління власним ресурсом, раціональний розподіл часу та свідоме забезпечення балансу між професійною діяльністю й особистим простором виступають запорукою не лише ефективності праці, а й гармонійного, здорового та щасливого життя.

Баланс між роботою та особистим життям є індивідуальним і суб'єктивним явищем, що відображає особисте відчуття гармонії між професійною діяльністю та приватною сферою. Для одних він полягає у здатності продуктивно виконувати всі робочі завдання, водночас залишаючи достатньо часу для родини, друзів та особистих захоплень. Для інших баланс досягається через турботу про власне здоров'я [2, с. 646], це регулярні заняття спортом, повноцінне харчування та відпочинок тощо.

Частина людей відчуває задоволення тоді, коли вдається чітко відмежувати роботу від особистого простору, приділяючи увагу лише родині у вільний час. А для когось ключовим елементом стають додаткові вихідні, що дозволяють відновити сили та підвищити продуктивність упродовж робочого тижня. У такий спосіб баланс між роботою й особистим життям постає не універсальною формулою, а гнучким і персоналізованим підходом до організації власного часу та пріоритетів.

Рівновага між роботою та особистим життям може бути порушена низкою обставин: зміна роботи або отримання підвищення, збільшення обов'язків, з якими зросла відповідальність тощо. Але причина можуть бути пов'язані з особистим життям працівників: придбання нового житла та сплата іпотеки; відбулося поповнення у сім'ї, і потрібно забезпечити її фінансово тощо. Це піддає потужний тиск працювати майже без зупинки.

Порушення балансу між роботою та особистим життям має суттєві негативні наслідки як для професійної діяльності [3, с. 98], так і для загального стану людини. На початкових етапах надмірна зосередженість на роботі може здаватися продуктивною, однак з часом накопичена втома, зниження мотивації та відсутність відпочинку призводять до різкого падіння працездатності й ефективності.

Постійне перевантаження формує високий рівень стресу, який у хронічній формі шкодить імунній системі та провокує часті захворювання, що, у свою чергу, спричиняє ще більше переривань у роботі. Додатково погіршуються показники психічного здоров'я: тривала робота без достатнього відновлення сну й ресурсів підвищує ризик розвитку депресивних станів, тривожності та емоційного вигорання. Таким чином, нехтування балансом між професійною діяльністю та особистим життям поступово підриває не лише кар'єрні результати, а й якість життя загалом.

Порушення балансу між роботою та особистим життям має не лише фізичні й професійні наслідки, але й глибоко впливає на психологічний стан та соціальні відносини людини. Одним із найпоширеніших результатів є розвиток синдрому емоційного вигорання, що проявляється втратою інтересу до роботи, хронічною втомою, перепадами настрою та суттєвим падінням продуктивності.

Важливою проблемою стає також погіршення якості сну: постійна напруга і стрес, що призводить до зниження концентрації, стомлюваності та втрати професійної ефективності. Окрім цього часто руйнуються міжособистісні стосунки: нехтування друзями чи відмова від сімейних заходів заради роботи з часом призводять до віддалення від близьких і навіть до втрати підтримки з боку найближчого оточення. У сукупності ці фактори формують замкнене коло, в якому надмірна робота шкодить здоров'ю [4, с. 72], соціальному благополуччю та знижує загальну якість життя.

Досягнення балансу між роботою та особистим життям відкриває перед людиною низку важливих переваг, які позитивно позначаються як на професійній, так і на приватній сферах. По-перше, це підвищення працездатності та продуктивності: відновлення фізичних і психологічних ресурсів. По-друге, збалансований підхід формує вищу мотивацію та ентузіазм у професійній діяльності. Коли людина отримує задоволення від роботи, має можливість розвивати власні навички й водночас сприймати свою роботу не лише як джерело доходу, а й як значущу частину власного життя.

Досягнення балансу між роботою та особистим життям виконує важливу профілактичну функцію щодо розвитку синдрому емоційного вигорання. Коли працівник у вільний час має можливість переключатися на інші види діяльності, не пов'язані з професійними обов'язками [5, с. 134], він

відновлює енергію, підвищує мотивацію та зберігає працездатність на високому рівні. Додатковою перевагою є формування відчуття загальної задоволеності життям: наявність часу та ресурсів для сім'ї, партнера, особистісного розвитку, підтримки психічного й фізичного здоров'я у поєднанні з професійним зростанням створює гармонійний баланс, який забезпечує внутрішню рівновагу та підвищує якість життя загалом.

Отже, значення балансу між роботою та особистим життям зберігає гармонію між професійною діяльністю та особистою сферою та є необхідною умовою підтримки працездатності, продуктивності та довготривалої мотивації. Баланс між роботою та особистим життям не має універсальної моделі й визначається індивідуально, однак його досягнення є стратегічно важливим як для ефективності працівника, так і для стійкості та успіху організації в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Запорожець Д. В. Режим роботи і облік робочого часу на підприємстві // Перспективна техніка і технології – 2021 : матеріали XVII міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених, аспірантів і студентів, 21-23 вересня 2021 р., м. Миколаїв. Т. 1 / Міністерство освіти і науки України ; Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 46-50. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10404>.
2. Сухорукова А. Л., Єфімова А. М., Ізбаш В. М. Організація робочого часу та продуктивність: тайм-менеджмент для керівників та співробітників. Scientific achievements of contemporary society : proceedings of the 3rd international scientific and practical conference (London, United Kingdom, 10-12 October 2024). London : Cognum Publishing House, 2024. Pp. 640-648. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20667>.
3. Іваненко В. С., Курепін В. М. Управління професійними ризиками на вітчизняних підприємствах // Проблеми та перспективи розвитку охорони праці : матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції курсантів, студентів, аспірантів та ад'юнктів, м. Львів, 12 травня 2022 р. Львів : ЛДУ БЖД, 2022. С. 97-99. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11713>.
4. Іваненко В. С. Фактори дотримання кадрової безпеки на підприємствах аграрного профілю // Економіко-правові дискусії : матеріали III міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців, м. Кропивницький, 30 квітня 2022 р. Кропивницький : ЛА НАУ, 2022. С. 71-74. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11709>.
5. Курепін В.М., Сухорукова А. Л. Особливості трудових відносин у сільському господарстві: теоретико-практичний аналіз. Modern Economics. 2025. № 51(2025). С. 130-136. DOI:[https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-16).

УДК 331.526

Курепін В.М.¹¹ доц. Миколаївського національного аграрного університету

ГНУЧКІ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

Гнучкі форми зайнятості постають як інструмент пристосування трудових відносин до динамічних змін ринку праці та водночас як механізм узгодження інтересів працівників і роботодавців. Їхнє впровадження спрямоване на формування такої робочої середовища, що забезпечує оптимальний баланс між професійною діяльністю та особистим життям, а також створює умови для швидкої адаптації працівників до різноманітних життєвих обставин. У дискусіях дослідників актуалізується питання класифікації різновидів гнучкої зайнятості, аналізу критеріїв, що зумовлюють її цінність для роботодавців, а також виявлення переваг та недоліків гнучкої зайнятості.

Гнучкість ринку праці трактується як здатність його учасників ефективно реагувати на трансформацію соціально-економічного середовища та впровадження нових технологічних рішень [1, с. 133]. Її зміст варіюється залежно від позиції суб'єкта: для роботодавців вона означає пристосування організації виробничих процесів до коливань споживачів або зміни інтенсивності діяльності, тоді як для працівників це готовність до модифікації умов праці, включаючи час та місце її здійснення, а також розвиток нових компетентностей і кваліфікацій.

Гнучкість зайнятості розглядається як здатність підприємства коригувати структуру використання трудових ресурсів відповідно до динаміки споживання та змін у виробничих чи сервісних процесах, зумовлених ринковими факторами. Особливе місце в цьому контексті посідає функціональна гнучкість, що виявляється у здатності працівників виконувати різноманітні функції та ролі всередині організації. Її реалізація стає можливою за умов наявності у персоналі багатопрофільної чи комплексної кваліфікації.

Гнучкі форми зайнятості охоплюють широкий спектр умов трудової діяльності, що дозволяють адаптувати її організацію до потреб як працівників, так і роботодавців. Йдеться насамперед про варіативність у графіку та місці виконання роботи, способи організації трудових процесів та використання відповідних інструментів. У цьому контексті гнучка зайнятість розглядається як альтернатива традиційній моделі повної зайнятості за строковим трудовим договором [2, с. 793].

Віддалена робота розглядається як одна з форм гнучкої зайнятості, що забезпечує можливість виконання професійних обов'язків за межами офісу компанії, зокрема вдома чи в будь-якій іншій локації. Її застосування є

найбільш поширеним у сферах діяльності, що ґрунтуються на інтенсивному використанні цифрових технологій та електронних засобів комунікації, таких як інтернет чи телефон, що робить її характерною для професій, пов'язаних із творчістю, програмуванням, маркетингом чи рекрутингом. Водночас віддалений формат праці не є універсальним для всіх видів зайнятості, оскільки його ефективність значною мірою визначається специфікою професії та можливістю виконання завдань у віртуальному середовищі, а годинні рамки такої роботи залежать від умов конкретного трудового договору.

Запровадження гнучких форм зайнятості відкриває широкі можливості як для роботодавців, так і для працівників, створюючи умови для більш ефективного використання трудових ресурсів і водночас забезпечуючи працівникам баланс між професійною діяльністю та особистим життям. Хоча не всі галузі економіки мають можливість повноцінно інтегрувати такі моделі, їхнє поширення демонструє стійку тенденцію зростання [3, с. 18].

Переваги гнучких форм зайнятості для роботодавців становлять можливість більш раціонального використання трудових ресурсів та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства. Завдяки адаптивним моделям організації праці роботодавці отримують змогу регулювати чисельність персоналу відповідно до коливань споживання та динаміки бізнес-процесів, що сприяє оптимізації управління людським капіталом. Водночас застосування гнучких графіків роботи знижує витрати на працевлаштування. Крім того, гнучкість у трудових відносинах забезпечує швидку реакцію компаній на ринкові зміни [4, с. 82].

Гнучкі форми зайнятості сприяють підвищенню рівня утримання працівників, оскільки надання можливості самостійно регулювати робочий час формує відчуття задоволеності умовами праці та зміцнює їхню лояльність до роботодавця. Це, в свою чергу, позитивно позначається на стабільності кадрового складу та зменшує ризик плинності персоналу. Таким чином, гнучка зайнятість виступає дієвим інструментом кадрової політики, що поєднує інтереси роботодавця та працівників.

Гнучкі форми зайнятості розглядаються як важливий інструмент підвищення якості трудового життя працівників, оскільки вони забезпечують можливість ефективного поєднання професійної діяльності із сімейними обов'язками, навчанням чи додатковою роботою. Така модель дозволяє працівникам самостійно адаптувати робочий час до власних пріоритетів, що сприяє зростанню рівня автономії та контролю за особистим життям. Вибір місця і часу виконання професійних обов'язків створює умови для раціонального використання робочих ресурсів, робить працю більш гнучкою та затребуваною в сучасній соціально-економічній середовищі.

Разом із тим, практика впровадження гнучких форм зайнятості не

завжди дає позитивний результат. Для роботодавців запровадження гнучких форм зайнятості супроводжується низкою організаційних та економічних викликів [5, с. 50]. Однією з ключових проблем є ускладнення формування стабільного трудового колективу, що негативно впливає на розвиток корпоративної культури та довготривалі професійні відносини між працівниками та компанією. Крім того, висока ймовірність плинності кадрів зумовлює додаткові витрати на процеси добору та навчання нових співробітників, які потребують значних фінансових та часових ресурсів, що в перспективі може знижувати ефективність управління персоналом та підвищувати загальні витрати підприємства.

Отже, гнучкі форми зайнятості є сучасним інструментом організації праці, який водночас поєднує значні переваги та певні обмеження. Вони сприяють підвищенню задоволеності працівників, забезпечують баланс між професійною та особистою сферами життя,

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Курепін В.М., Сухорукова А. Л. Особливості трудових відносин у сільському господарстві: теоретико-практичний аналіз. *Modern Economics*. 2025. № 51(2025). С. 130-136. DOI:[https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-16).
2. Професійна мобільність та безпека: як ефективно використовувати соціальні мережі для кар'єрного розвитку / І. В. Бацуровська, Г. С. Кашина, В. М. Курепін, В. В. Любарець. *Вісник науки та освіти (Серія «Філологія», Серія «Педагогіка», Серія «Соціологія», Серія «Культура і мистецтво», Серія «Історія та археологія»)*. 2025. № 2(32). С. 787-799. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-2\(32\)-787-799](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-2(32)-787-799).
3. Іваненко В. С. Порівняльна характеристика кваліфікаційних вимог та стандартів до фахівців у галузі охорони праці на підприємствах аграрного профілю. *Участь молоді у розбудові агропромислового комплексу України : збірник тез наук.-теорет. 36-ї студентської конф. (м. Миколаїв, 20-22 березня 2024 р.)*. Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 17-20. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17834>.
4. Сухорукова А. Л., Гаман А. С. Вплив глобалізаційних процесів на економічний розвиток і ринок праці в Україні // *Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів : матеріали VII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (м. Кременчук, 27-28 листопада 2023 року)*. Кременчук : КрНУ, 2023. С. 80-83. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16414>.
5. Сухорукова А. Л. Відновлення ринку праці в Україні: регіональні аспекти. *Моделювання соціально-економічного розвитку в системі забезпечення продовольчої безпеки : зб. тез II Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 08-09 трав. 2024 р.)*. Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 49-50. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17825>.

УДК 658.3

Курепін В.М.¹¹ доц. Миколаївського національного аграрного університету

ФОРМУВАННЯ HR-НАВИЧОК ПРИ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасній теорії та практиці управління персоналом найпоширенішим інструментом опису функціонування HR-служби є різноманітні моделі, що структурують її ключові сфери діяльності. Найбільш відомою серед них вважається модель ділового партнерства, яка дозволяє комплексно представити основні напрямки роботи відділу кадрів. Водночас, незважаючи на її високу ефективність у формуванні цілісного бачення HR-процесів, дана концепція має певні обмеження, оскільки не приділяє належної уваги стратегічному плануванню.

Діяльність HR-менеджерів охоплює кілька рівнів, серед яких операційний виступає базовим і найпоширенішим у практиці [1, с. 177]. На цьому етапі ключовим завданням підрозділу з управління персоналом є забезпечення безперебійного функціонування інформаційних потоків, надання співробітникам необхідних роз'яснень та виконання стандартних процедур. До таких операцій належать ведення кадрової документації, оформлення процесів найму, переведення чи звільнення працівників, а також облік заробітної плати та пов'язаних виплат. Крім того, HR-фахівці на цьому рівні здійснюють консультивання [2, с. 71].

Інший рівень діяльності HR-служби передбачає реалізацію основних функцій, що виходять за межі базових операцій та спрямовані на підтримку оптимальної укомплектованості штату. На цьому етапі формується комплекс стандартних напрямів роботи, серед яких кадрове забезпечення, система компенсацій і бенефітів, розвиток міжособистісних взаємин у колективі та організація навчання персоналу. Кожне функціональне підрозділ HR-департаменту, зберігаючи взаємозв'язок з іншими, водночас реалізує власні цілі та завдання, забезпечуючи виконання певних процесів автономно. Зокрема, на цьому рівні здійснюється організація програм професійного розвитку, наданням соціальних пакетів та компенсацій, а також веденням базової кадрової звітності, що створює фундамент для подальших етапів стратегічного управління персоналом.

При координації зусиль, спрямованих на підвищення продуктивності діяльність HR-служби характеризується переходом від виконання суто функціональних завдань до участі в тактичному плануванні, що охоплює всю організацію. На цьому етапі управління персоналом інтегрується в загально-корпоративні процеси та зосереджується на координації дій, спрямованих на підвищення продуктивності праці.

На цьому етапі діяльності HR-служби ключовим завданням постає

максимізація продуктивності праці всіх категорій персоналу, що потребує як обґрунтованих параметрів її оцінки, так і цілеспрямованих управлінських заходів. Для досягнення цієї мети важливим є впровадження організаційних рішень, які стимулюють погоджену роботу всіх функціональних підрозділів як єдиної команди, орієнтованої на спільний результат [3, с. 73]. Ефективне підвищення продуктивності вимагає від HR-менеджерів формування ініціатив, здатних забезпечити постійне зростання вартості результатів праці.

Важливого значення у розвитку HR-функцій набуває системне виявлення факторів, що безпосередньо впливають на продуктивність праці, та розробка ефективних механізмів їх управління. Проте на практиці часто спостерігається ситуація, коли кадрові підрозділи обмежуються традиційними завданнями і не формулюють цілей, пов'язаних із безпосереднім підвищенням результативності. Саме тому до кола обов'язків HR-служби додаються так звані «нетрадиційні» функції, серед яких розробка стратегій утримання ключових співробітників, оптимізація їхнього розподілу між підрозділами відповідно до впливу на бізнес-результати, створення систем нематеріального стимулювання та визнання, проведення аналізу стану трудових ресурсів тощо.

Розвиток конкурентних переваг через таланти є ключовою точкою переходу, на якій діяльність HR-служби виходить за межі операційної підтримки та набуває стратегічного значення для успіху компанії. На цьому етапі особлива увага приділяється підвищенню якості кожної програми управління персоналом та кадрового сервісу, які мають перевершувати відповідні практики конкурентів. Якщо попередні рівні зосереджувалися переважно на внутрішніх процесах організації, то такий розвиток спрямований на взаємодію із зовнішнім середовищем, де важливим завданням стає не лише моніторинг дій конкурентів, а й виявлення та використання їх недоліків.

До недавнього часу лише обмежений круг провідних компаній інвестував у розвиток HR-служб на такому рівні, розглядаючи їх як стратегічний ресурс [4, с. 105]. У цьому контексті ключовими інструментами формування конкурентних переваг є системний аналіз програм управління персоналом у конкуруючих організаціях, прогнозування чисельності працівників і продуктивності праці, а також цілеспрямоване створення позитивного іміджу роботодавця. Важливу роль відіграє й конкурентна розвідка, яка дозволяє не лише відслідковувати тенденції та практики на ринку праці, а й виявляти потенційні вразливості конкурентів.

На цьому етапі управління людськими ресурсами виходить на його найвищий рівень стійкості, завданням стає не тільки вплив на ефективність праці, а й безпосередня участь у розв'язанні стратегічних бізнес-проблем і пошуку нових можливостей розвитку. Внесок HR-служби охоплює критично

важливу сферу, зокрема створення та вдосконалення нових продуктів і послуг, підвищення їх якості, удосконалення клієнтського сервісу та зміцнення ринкових позицій компанії. Досягнення цього рівня є доступним лише обмеженому колу організацій, які належать до так званої «культури продуктивності», де управління талантами розглядається як ключове [5, с. 131].

Отже, діяльність HR-служб на стратегічному рівні передбачає безпосередню інтеграцію у ключові бізнес-процеси компанії та активну участь у формуванні нових можливостей розвитку. Серед найхарактерніших напрямів такої роботи зазначимо залучення HR-менеджерів до команд, що займаються розробкою бізнес-стратегій. Важливим аспектом є аналітика впливу системи управління персоналом на інноваційні процеси.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сухорукова А. Л. Оптимізація механізмів оцінювання діяльності персоналу системи державної служби з урахуванням євроінтеграційного спрямування розвитку України // Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій : І Міжнародна науково-практична конференція (м. Полтава, 25 травня 2023 р.). Полтава : ДЗ Луганський національний університет імені Тараса Шевченка. 2023. С. 175-178. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15430>.

2. Курепін В. М., Марченко Д. Д. Аналіз стану кадрової безпеки аграрних підприємств за її складовими. Modern Economics. 2022. № 36(2022). С. 65-75. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-10).

3. Іваненко В. С. Фактори дотримання кадрової безпеки на підприємствах аграрного профілю // Економіко-правові дискусії : матеріали ІІІ міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців, м. Кропивницький, 30 квітня 2022 р. Кропивницький : ЛА НАУ, 2022. С. 71-74. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11709>.

4. Іваненко В. С., Курепін В. М. Управління розвитком персоналу та його конкурентоспроможністю // Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності людини в сучасному суспільстві: матеріали Всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції, м. Миколаїв, 24 листопада 2021 р. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 104-107. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10509>.

5. Сухорукова А. Л. Модернізація механізму управління підприємством на засадах функціонального підходу в контексті європейської інтеграції // Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнози сценарії та перспективи розвитку : міжнародна науково-практична конференція (м. Херсон-Хмельницький, 27-28 квітня 2023). Херсон : Херсонський національний технічний університет. 2023. С. 130-132. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15428>.

УДК 005.95/.96:640.4

Курянов В.М.¹, Седікова І.О.²

¹ асп. Одеського національного технологічного університету

² проф. Одеського національного технологічного університету

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

У сфері гостинності корпоративна культура виступає одним із ключових чинників стратегічного розвитку, адже саме вона формує унікальний досвід споживача через якість персональної взаємодії. На відміну від виробничих галузей, де культура організації є переважно внутрішнім феноменом, у готельно-ресторанному бізнесі вона набуває зовнішнього виміру, стаючи безпосереднім елементом наданої послуги. Як підкреслює А. Bavik [2], специфіка індустрії гостинності зумовлена феноменом емоційної праці, високим рівнем мультикультурності колективів та сезонними коливаннями попиту. Відтак, управління корпоративною культурою має враховувати не лише функціональні аспекти, а й соціально-психологічні чинники, що впливають на якість сервісу.

Науковці А. Кобрин та У. Гузар [3] акцентують, що працівники індустрії гостинності виконують не лише професійні обов'язки, а й створюють емоційну атмосферу справжньої турботи про гостя. Це передбачає наявність внутрішньої мотивації до сервісної взаємодії, коли гостинність перетворюється на цінність, а не форму зовнішньої поведінки. У цьому контексті особливого значення набуває методологія OSAI, запропонована К. Кемероном і Р. Квінном [1], яка ґрунтується на моделі конкуруючих цінностей і виокремлює чотири типи корпоративної культури: кланову, адхократичну, ринкову та ієрархічну. Доповненням до цієї концепції є підхід Е. Шейна [5], який розкрив багаторівневу структуру культури – від видимих артефактів до базових припущень, що формують поведінкові моделі персоналу.

Для підприємств індустрії гостинності методичну основу оцінювання корпоративної культури доцільно адаптувати, розширивши її галузевими індикаторами. Зокрема, до традиційних параметрів OSAI варто включити: якість емпатичної взаємодії персоналу з гостями; ступінь професійної ідентифікації працівників із цінностями гостинності; рівень готовності до нестандартних ситуацій обслуговування, що визначає адаптивність корпоративної поведінки.

Розроблена методологія передбачає три рівні оцінювання корпоративної культури.

1. Стратегічний рівень відображає довгострокові тенденції через індекс культурної зрілості, коефіцієнт адаптивності до зовнішніх змін та показник інноваційної спрямованості.

2. Тактичний рівень визначає ефективність реалізації культурних ініціатив, зокрема через рівень залученості персоналу та інтеграцію нових співробітників у спільні цінності.

3. Оперативний рівень передбачає моніторинг щоденних проявів корпоративної поведінки, таких як якість комунікацій і рівень емоційного клімату у взаємодії з гостями.

Узагальнення теоретичних підходів та галузевих особливостей дало змогу виокремити методологічні засади, що відображають внутрішню логіку розвитку корпоративної культури в умовах сервісної економіки. Відповідно, методика ґрунтується на п'яти принципах формування корпоративної культури у сфері гостинності: 1) гостьо-центричність, що визначає досвід клієнта як головний критерій ефективності; 2) сервісна автентичність, яка забезпечує щирість взаємодії та внутрішню мотивацію працівників; 3) культурна гнучкість, що дозволяє поєднувати глобальні стандарти з національними традиціями; 4) емоційна підтримка персоналу, спрямована на запобігання професійному вигоранню; 5) соціальна відповідальність, яка інтегрує принципи сталого розвитку у систему корпоративних цінностей.

Реалізація зазначених принципів у практичній площині потребує чіткої класифікації культурних моделей, що відображають специфіку управлінських підходів у сфері гостинності. На основі адаптованого інструментарію OCAI можна виокремити чотири базові моделі корпоративної культури підприємств індустрії гостинності:

1. Модель «Традиційна українська гостинність», що характеризується переважанням кланової культури та сімейною атмосферою взаємин.

2. Модель «Ринкової орієнтації», зорієнтована на результативність і задоволення клієнтів.

3. Модель «Збалансованої адаптивності», яка передбачає гнучке поєднання різних культурних типів.

4. Модель «Інноваційної трансформації», орієнтована на креативність і розвиток нових сервісних практик.

Запропонована методика формує цілісний інструментарій стратегічного управління корпоративною культурою, який забезпечує діагностику її поточного стану, виявлення дисфункцій у взаємодії персоналу та визначення пріоритетних напрямів розвитку. Її практична цінність полягає у врахуванні галузевої специфіки підприємств, зокрема, емоційної праці, сервісної автентичності та високого рівня мультикультурності робочих колективів.

Згідно з даними World Tourism Organization, понад 70 % компаній сектору гостинності визнали, що саме корпоративна культура є ключовим чинником стабільності персоналу та рівня задоволеності клієнтів. Результати досліджень Deloitte Hospitality Global Report підтверджують, що у готелях із розвиненою культурою сервісної взаємодії рівень утримання працівників на 35-40 % вищий, ніж у компаніях без чітко визначених ціннісних орієнтирів.

Поєднання кількісних і якісних методів діагностики (анкетування, поведінковий аналіз, глибинні інтерв'ю) забезпечує комплексність оцінювання культурних процесів, що сприяє формуванню системного підходу до управління персоналом, підвищує ефективність внутрішньої комунікації та зміцнює бренд роботодавця. Застосування такого методичного підходу створює підґрунтя для побудови адаптивної, інноваційно орієнтованої корпоративної культури, що відповідає викликам глобалізації та сталого розвитку галузі гостинності.

Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній перевірці моделі на підприємствах української індустрії гостинності, а також у розробленні цифрових інструментів моніторингу корпоративної культури, здатних підвищити ефективність стратегічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. 241 p.
2. Bavik A. A systematic review of the hospitality industry culture research. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 88. DOI: 10.1016/j.ijhm.2019.102519
3. Кобрин А. Г., Гузар У. Є. Концептуальні основи управління персоналом у закладах індустрії гостинності. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. DOI: 10.54929/2786-5738-2023-8-12-01
4. Іваненко О., Пригара О. Діагностування та оцінювання ефективності рівня корпоративної культури. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2024. № 1 (224). С. 21-27. DOI: 10.17721/1728-2667.2024/224-1/3
5. Schein E.H. *Organizational culture and leadership*. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 374 p.

УДК 330.342.146:330.35(477)

Кучмієва Т.С.¹, Шеремет Т.М.²

¹ доц. Миколаївського національного аграрного університету

² студ. гр. МЕН 4/1 Миколаївського національного аграрного університету

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Сучасний розвиток суспільства вимагає поєднання економічної ефективності з дотриманням принципів соціальної справедливості. У цьому контексті соціальна економіка набуває особливого значення, адже вона спрямована не лише на забезпечення економічного зростання та прибутків, а й на формування більш збалансованого та справедливого суспільства. Її поява є закономірною відповіддю на глобальні виклики сучасності – посилення соціальної нерівності, нестійкість економік, міграційні процеси та екологічні загрози.

Соціальна економіка створює умови, за яких підприємства, кооперативи та громадські організації виступають дієвими інструментами реалізації соціальної політики. Така модель дозволяє зменшувати нерівність, створювати нові робочі місця та підтримувати соціальну стабільність. У країнах Європейського Союзу вона стала основою інклюзивного розвитку, а також важливим фактором зростання добробуту населення. В Україні ж соціальна економіка лише формується, що зумовлює потребу у вдосконаленні законодавчої бази, фінансовій підтримці та розвитку інституційної інфраструктури.

Важливою функцією соціальної економіки є зменшення бідності, формування соціального капіталу та розвиток людського потенціалу. Досвід розвинених країн показує, що ефективне поєднання технологічного прогресу, продуманої економічної політики та системи соціальних гарантій забезпечує довготривалу стабільність і високий рівень життя. Водночас країни, що розвиваються, зіштовхуються з низкою проблем: нестачею ресурсів, слабкою інфраструктурою, низьким рівнем освіти та обмеженим доступом до сучасних технологій. Це суттєво знижує їхню конкурентоспроможність і сповільнює темпи розвитку.

Стійкий розвиток держави можливий лише за умови інтеграції економічних і соціальних стратегій. Економічне зростання має супроводжуватися розвитком людських ресурсів, забезпеченням екологічної безпеки та утвердженням соціальної справедливості. У цьому контексті особливо важливою є роль державної політики, яка має створювати умови для ефективного використання потенціалу громадян і підприємств.

Інструментами реалізації соціальної економіки виступають соціальне підприємництво, державно-приватне партнерство, програми інклюзивної

освіти та працевлаштування, механізми соціального захисту населення. Усе це створює основу для побудови більш справедливого суспільства, де кожен має рівні можливості для самореалізації.

Глобалізація економіки та міжнародна торгівля сприяють прискоренню розвитку держав, відкривають нові ринки збуту й можливості для технологічного обміну. Водночас глобалізація підсилює конкуренцію та збільшує залежність країн від зовнішніх факторів. Це особливо відчутно для країн, що розвиваються, адже вони мають обмежений доступ до фінансових і технологічних ресурсів. Так, країни Африки та Південної Азії стикаються з проблемами нестабільної економіки, слабкої інфраструктури, високого безробіття. Натомість розвинені держави, зокрема США, Німеччина та Японія, демонструють стабільне економічне зростання завдяки інноваціям, високому рівню технологій і системній соціальній політиці.

Досвід цих країн підтверджує, що довготривале зростання можливе лише за умови гармонійного поєднання економічного прогресу, соціальної стабільності та інституційної ефективності. Традиційна ринкова економіка часто призводить до концентрації капіталу та зростання нерівності, тоді як соціальна економіка орієнтована на пошук балансу між економічною ефективністю та суспільним добробутом.

Важливу роль у формуванні сучасної соціальної економіки відіграє цифровізація. Використання цифрових технологій сприяє доступності освіти, розвитку телемедицини, створенню нових форм зайнятості, а також робить державні послуги зручнішими й доступними. Це особливо важливо для людей з обмеженими можливостями, які завдяки цифровим рішенням отримують більше шансів на інтеграцію в суспільство. Одночасно впровадження «зелених» технологій забезпечує екологічну безпеку, сприяє енергоефективності та формує основу для сталого розвитку.

Міжнародна співпраця та використання світових практик доводять ефективність інклюзивної політики. Країни Європейського Союзу активно розвивають мережі соціальних підприємств і кооперативів, які забезпечують робочі місця для вразливих категорій населення. Скандинавські держави демонструють приклади інклюзивних систем, де кожен громадянин має рівний доступ до соціальних послуг. Для України такий досвід є цінним, адже може стати орієнтиром у формуванні власної стратегії сталого розвитку.

Сучасна соціальна економіка також активно використовує потенціал громадських ініціатив та волонтерських рухів, що сприяють розвитку місцевих громад і посиленню соціальної згуртованості. Така взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства формує додаткові можливості для реалізації соціальних проєктів, підтримки вразливих категорій населення та розвитку соціальної інфраструктури, що є особливо актуальним для регіонів із низьким рівнем економічного розвитку. Залучення

громадян до прийняття рішень у соціально-економічній сфері підвищує довіру до інституцій та сприяє більш ефективному використанню наявних ресурсів.

Важливим напрямом розвитку соціальної економіки стає підтримка сталого підприємництва та соціальних інновацій, що інтегрують принципи економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Використання цифрових платформ, «зелених» технологій та інноваційних бізнес-моделей дозволяє підприємствам не лише отримувати прибуток, а й створювати додаткову соціальну цінність, забезпечуючи умови для інклюзивного розвитку. Таким чином, соціальна економіка виступає важливим інструментом модернізації суспільства та формування більш стійкого і збалансованого розвитку держави.

Соціальна економіка не може розвиватися ізольовано від інших сфер суспільного життя. Її успіх залежить від інтеграції з екологічною та інноваційною політикою, від зменшення регіональних дисбалансів та створення рівних можливостей для міських і сільських територій. Забезпечення рівного доступу до ресурсів і послуг є важливим завданням для багатьох країн, у тому числі й для України.

Таким чином, соціальна економіка є важливим інструментом досягнення балансу між економічною ефективністю та соціальною справедливістю. Вона базується на партнерстві, інноваціях та інклюзивності, що дозволяє формувати суспільство з рівними можливостями для всіх його членів. Міжнародний досвід переконує, що інтеграція економічних, соціальних та екологічних стратегій є необхідною умовою для довготривалої стабільності та конкурентоспроможності держав. Для України соціальна економіка може стати фундаментом стійкого розвитку, якщо буде забезпечено належну підтримку з боку держави, бізнесу та громадянського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Прокопенко Н. Сталий розвиток аграрного сектора економіки: поняття, сутність, умови реалізації // Економіка та суспільство. – 2024. – № 64. – С. 115–130.
2. Паращин Р. Ю. Сталий соціально-економічний розвиток регіонів: управлінський потенціал місцевого самоврядування у досягненні цілей сталого розвитку // Ефективність державного управління. – 2023–2024. DOI: 10.36930/508012
3. Скорик М. О., Мужайло Р. В. Модель сталого розвитку агробізнесу: синергія циркулярності, ESG-стандартів і соціального партнерства // Український економічний часопис. – 2025. – № 9. – С. 136–142.
4. Миськів Г. В., Пасінович І. І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні // Lviv Polytechnic Publishing House. – 2023. – № 7(1). – С. 21–36.

УДК 336.76:65

Кущик А.П.¹, Білий Д.В.²¹ проф. Запорізького національного університету² студ. гр. 8.0734-уфеб Запорізького національного університету

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В складних реаліях сьогодення таких як війна та економічні труднощі в країні, проблема безпеки господарюючих суб'єктів набуває неабиякої актуальності. Шляхи забезпечення фінансової безпеки підприємства мають формуватися та реалізовуватися шляхом вирішення комплексних завдань, які пов'язані з труднощами контролю та сприйняття сучасного середовища в системі фінансової безпеки підприємства, в порівнянні зміни динаміки, оцінки стану, швидкого внесення управлінських рішень в залежності від сфери діяльності [1, с. 111].

Фінансово-економічна безпека підприємства спрямована на забезпечення максимальної стабільності та ефективності його діяльності, а також на створення умов для подальшого розвитку. Вона досягається шляхом своєчасного аналізу, який дозволяє виявляти та запобігати як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам і ризикам, а також будь-яким діям, що можуть порушити стабільну роботу підприємства.

У системі управління підприємством фінансово-економічна безпека гарантує збереження фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів від потенційних загроз, допомагає виявляти та зменшувати вплив фінансових, економічних і операційних ризиків. Вона створює умови для стабільного розвитку підприємства шляхом оптимізації витрат і підвищення ефективності управлінських процесів. Крім того, забезпечення фінансово-економічної безпеки дозволяє підприємству успішно конкурувати на ринку завдяки стійкості до кризових ситуацій і змін зовнішнього середовища, а також формувати позитивний імідж серед партнерів, інвесторів і клієнтів завдяки стабільному фінансовому стану.

Фінансово-економічна безпека є важливим інструментом забезпечення стабільності роботи підприємств, впливає на бізнес-операції та задля забезпечення її зростання доцільним є використання системи управління, яка повинна відповідати тенденціям сьогодення [2, с. 13].

Фінансово-економічна безпека підприємства є складною системою, що охоплює набір внутрішніх характеристик, спрямованих на ефективне використання корпоративних ресурсів у всіх напрямках діяльності. Безпеку доцільно розглядати через призму її функціональних складових, що дозволяє: відстежувати фактори, які впливають як на окремі складові, так і на фінансово-економічну безпеку в цілому; аналізувати процеси, що

забезпечують її підтримку; оцінювати розподіл і використання ресурсів підприємства; досліджувати економічні показники, які відображають рівень функціональних складових; а також розробляти заходи, що сприятимуть підвищенню цих складових і, відповідно, зміцненню фінансово-економічної безпеки підприємства загалом.

Багатогранність поняття фінансово-економічної безпеки зумовлює необхідність застосування системного підходу при її дослідженні та реалізації організаційних заходів. Системний підхід передбачає розгляд підприємства як багаторівневої структурної системи та ґрунтується на принципі цілісності об'єкта, що дозволяє виявляти взаємозв'язки між елементами системи й розробляти рекомендації щодо їх раціонального використання з урахуванням синергетичного ефекту.

При розробці комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства, яка є ключовим компонентом економічної безпеки, необхідно враховувати такі положення: підприємство слід розглядати як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів, які потребують комплексного захисту від потенційно негативних впливів; структура та зміст системи фінансово-економічної безпеки залежать від специфіки діяльності, ресурсного потенціалу, ринків присутності та управлінських особливостей підприємства; система фінансово-економічної безпеки повинна бути комплексною і функціонально незалежною від аналогічних систем інших суб'єктів господарювання.

Фінансово-економічна безпека виступає комплексним механізмом, що забезпечує оптимальний розвиток підприємства за будь-яких умов господарювання. У широкому розумінні, вона характеризується станом захищеності інтересів господарюючого суб'єкта, за якого підприємство здатне здійснювати свою діяльність, досягати поставлених цілей та забезпечувати стійкий розвиток.

Оскільки фінансово-економічна безпека є важливою складовою діяльності підприємства, то її система, механізм та забезпечення мають відповідати сучасним тенденціям розвитку та уміти адаптуватися до них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ткаченко О.С., Єрмілов Р.В., Чернуха О.В. Фінансово-економічна безпека як складова системи управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*. Хмельницький, 2024. №4 (51). С. 110-115.
2. Огренич Ю.О., Зайцев Є.А. Стан та забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економічний простір*. Дніпро, 2024. № 129. С. 12-18.

УДК 338.246

Лазебник Л.Л.¹, Андрухович Д.Р.²¹ проф. Державного податкового університету² доц. Державного податкового університету

ДЕРЖАВНА ДОПОМОГА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Незважаючи на труднощі воєнного часу, Україна, як країна-кандидат в члени ЄС має будувати свою політику регулювання підприємницької діяльності на принципах сталого розвитку та із врахуванням нової індустріальної парадигми 5.0. Як кожен інноваційний напрям Індустрія 5.0 потребує значних фінансових ресурсів та сприятливого регуляторного клімату з боку держави. Свого часу в цьому напрямі в Україні була прийнята низка документів Хартія 4.0 (2016), Стратегія Індустрії 4.0 (2018) та маніфест Industry4Ukraine (2019).

Актуальність цієї проблеми полягає саме в тому, щоб трансформувати державну допомогу в ефективний інструмент, що синхронізує економічне зростання, інтелектуалізацію суспільства та цілі сталого розвитку в контексті євроінтеграційних прагнень України.

Ключовим чинником переходу до Індустрії 5.0 є інтелектуалізація, яка потребує комплексної державної підтримки. Для досягнення мети пропонуються такі механізми: по-перше, це підтримка стартапів та інноваційної діяльності, зокрема малого та середнього бізнесу; по-друге, необхідні відновлення та розвиток людського капіталу, насамперед потенціалу інженерних кадрів, науки та освіти як на рівні держави, так і на рівні спільнот, впровадження концепції безперервного навчання в умовах поширення ШІ; по-третє, важливим є залучення коштів іноземних інвесторів на створення та комерціалізацію Deep Tech Інновацій та Deep Tech підприємництва в контексті платформізації економіки та розбудови інноваційних екосистем, необхідних для повоєнного відновлення. Ми підтримуємо думку Ю. Кіндзерського, що лише цілеспрямоване зосередження зусиль держави на вирішенні проблем науково-інноваційної системи здатне запустити механізм індустріальної трансформації. У контексті стратегічних завдань євроінтеграції та майбутнього повоєнного відновлення мають бути розроблені й активізовані механізми надання ДД на формування інноваційної інфраструктури в Україні, адаптації економіки до зеленого переходу та участі у глобальній конкуренції через стандартизацію і сертифікацію товарів, і послуг. Якщо до війни в Україні на інноваційні розробки ще виділялися певні кошти, то фінансування інноваційної інфраструктури, лабораторій, їх обладнання було практично відсутнім. В

Україні немає жодної справжньої testbed – відомих в Індустрії 4.0 спеціальних стендів, на яких можна тестувати складні апаратно-програми розробки інтернету речей, штучного інтелекту, цифрових двійників чи інших ключових для промисловості, сучасних технологій. Їх вартість висока для приватних інвесторів (понад 1 млн грн), що визначає потребу державної допомоги у створенні подібних стендів та цільових лабораторій в розвинутих країнах. Вони є ключовими елементами інфраструктури в спеціальних Центрах прикладної експертизи, орієнтованих на ті чи інші прикладні сектори та надання послуг суб'єктам господарювання, зокрема МСП. Окрема категорія таких центрів – це Digital Innovation Hubs (DIHs), яких до війни в Україні було всього 3 (діючих – 2), тоді як в ЄС їх понад 600. Для забезпечення інноваційної спрямованості розвитку України велике значення має формування інноваційних екосистем (таких як Центри 4.0, DIH), що потребує оновлення організаційних моделей ведення бізнесу у напрямі платформізації [1, с.153].

На сучасному етапі розвитку Україна має економічну, екологічну й енергетичну кризи, що загрожує стійкості її економіки. Водночас потреба в подоланні екологічної кризи та необхідність «зеленого» переходу до циркулярної економіки набуває все більшої актуальності у світі. Зростання кількості населення та індустріалізація призводять до виснаження природних ресурсів, забруднення довкілля та зміни клімату. Це актуалізує завдання пошуку нових, більш екологічних моделей економічного розвитку країн. Екоіндустріальні парки (ЕІП) передбачають застосування інноваційного підходу до вирішення економіко-екологічних проблем, оскільки вони об'єднують на одній території різноманітні підприємства, що взаємодіють між собою, використовуючи відходи одних як сировину для інших. Циклічність виробничих бізнес-процесів дозволяє мінімізувати споживання ресурсів, зменшити кількість відходів і забруднень, а також підвищити енергоефективність виробництва. Основу функціонування ЕІП становлять принципи циркулярної економіки. Великі витрати на ЕІП роблять їх занадто ризикованими проєктами для приватних інвесторів, тому держава відіграє провідну роль у їх формуванні та підтримці, що обумовлено необхідністю створення нових робочих місць, залучення інвестицій, зміцнення технологічної бази та вирішення екологічних проблем. Усе це посилює значення «зеленого» напрямку в економіці [2, с.35] .

Трансформація економіки у напрямі екології заклала основи для концепції сталого розвитку, що інтегрувала екологічні проблеми у плани соціально-економічного розвитку. Сталий розвиток країни передбачає покращання клімату, вдосконалення життя людей, доступ до освіти, охорони здоров'я, створення робочих місць, забезпечення чистою водою, їжею, енергією, а також відновлення або захист природного навколишнього

середовища. Відповідно актуалізувалося питання фінансування зелених проєктів. Ключову роль у реалізації державної політики сталого розвитку відіграють капітальні інвестиції, адже вони є фундаментальною основою відтворювального процесу, що визначає можливості оновлення основного капіталу, проведення структурних реформ, стійкого довгострокового економічного та соціального розвитку країни [3, с. 8].

Більше того, напрям зеленого фінансування наразі досить активно фінансується у більшості країн. Так, якщо інвестиції у звичайні облігації та акції у 2022 році дещо знизилися, то у облігації та акції ESG спостерігався постійний приплив коштів. Така зміна структури інвестування у цінні папери обумовлена відносно більшою фінансовою привабливістю екологічних інвестицій. Наприклад, у Німеччині прибутковість державних зелених облігацій порівняно з доходами звичайних облігацій із подібними характеристиками знизилася, що означає, що «грініум» досяг рекордних рівнів в абсолютному вираженні [4, с. 20].

Отже, стратегічне перетворення державної допомоги на активний інструмент інтелектуалізації та «зеленого» переходу є вирішальним чинником для забезпечення стійкого розвитку та конкурентноспроможності української економіки в умовах євроінтеграції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрухович Д. Р. Державна допомога суб'єктам господарювання в системі регулювання підприємницької діяльності в Україні : дис. ... д-ра філософії : 051 / Дана Романівна Андрухович ; Мін-во фінансів України, Державний податковий ун-т. – Ірпінь, 2025. – 305 с.
2. Лазаренко Д. О., Белінська Я. В., Папук Д. О. Залучення екоіндустріальних парків у циркулярну економіку: державна підтримка підприємств із переробки продуктів руйнації. Економіка промисловості. 2024. № 4. С. 34-48. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001532616> (дата звернення: 07.10.2025).
3. Белінська Я., Чуницька І. Зарубіжний досвід використання зелених облігацій як джерела фінансування капітальних інвестицій в сталий розвиток. Via Economica. 2024. № 4. С. 7–11. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-1>(дата звернення: 07.10.2025).
4. Belinska Y., Chaplygin O. Monetary policy and state assistance measures to business subjects in the green transformation of the economy. Herald UNU. International Economic Relations And World Economy. 2024. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-2>(дата звернення: 07.10.2025).

УДК 338.1:330.15:339.9

Лазнева І.О.¹, Злочевський Д.Д.²

¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1914м НУ «Запорізька політехніка»

РОЗВИТОК ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Глобальні трансформації світової економіки, зумовлені процесами індустріалізації, урбанізації та цифровізації, призвели до суттєвого зростання споживання природних ресурсів, енергетичних витрат і обсягів відходів. Лінійна модель господарювання, яка протягом десятиліть забезпечувала економічне зростання за принципом «взяти – виробити – спожити – утилізувати», дедалі більше демонструє свою екологічну та економічну неспроможність. Обмеженість природних ресурсів, поглиблення кліматичних змін, деградація екосистем і зростання глобальних ризиків для продовольчої та енергетичної безпеки актуалізують пошук нових моделей економічного розвитку, що відповідали б вимогам сталості.

Циркулярна економіка – це сучасна концепція організації господарської діяльності, яка передбачає відхід від традиційної лінійної моделі економічного розвитку на користь моделі, заснованої на принципах замкнених циклів ресурсів. Її сутність полягає у створенні такої економічної системи, де продукти, матеріали та ресурси зберігають свою цінність якомога довше, а відходи практично не утворюються завдяки їх повторному залученню у виробничо-споживчі процеси.

Ключовою метою циркулярної економіки є досягнення сталого розвитку через оптимізацію використання ресурсів, мінімізацію антропогенного навантаження на довкілля та формування екологічно збалансованих виробничих систем. Вона орієнтована не лише на зменшення шкідливих наслідків господарської діяльності, але й на створення нових можливостей для економічного зростання за рахунок інновацій, екологічного дизайну та підвищення ресурсної ефективності.

Базовими принципами циркулярної економіки є: ремануфактура, повторне використання та переробка; дизайн для тривалого використання; використання відновлюваної енергетики; системний підхід.

Незважаючи на активізацію дискусій щодо необхідності переходу до ресурсоефективних моделей господарювання, глобальний рівень впровадження принципів циркулярної економіки поки що залишається відносно низьким. За даними міжнародного аналітичного центру Circle Economy [1], у 2024 році лише 7,2 % усіх матеріалів у світі повторно залучаються в економічний обіг. Це означає, що переважна більшість ресурсів продовжує використовуватися в межах традиційної лінійної

парадигми «виробництво – споживання – утилізація», що не відповідає вимогам сталого розвитку.

Попри це, за останні роки спостерігається поступове підвищення уваги до питань циркулярності та ефективного використання ресурсів як з боку державних інституцій, так і з боку бізнесу. Уряди багатьох країн ухвалюють спеціалізовані стратегії, спрямовані на створення замкнених виробничо-споживчих циклів, а великі корпорації впроваджують концепції екодизайну, моделі спільного користування та промислової симбіозу. Такі зрушення свідчать про формування нової логіки економічного розвитку, орієнтованої на збереження матеріальної цінності та зменшення екологічного навантаження [2].

Таким чином, сучасний стан розвитку циркулярної економіки характеризується парадоксом: з одного боку, концепція набуває дедалі більшого поширення на політичному та корпоративному рівнях; з іншого – реальні показники циркулярності залишаються невисокими. Це свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку, який може бути реалізований лише за умов глобальної координації дій, інституційних реформ та інноваційних технологічних рішень.

Попри те, що рівень циркулярності світової економіки наразі залишається відносно низьким, позитивна динаміка політичної уваги, активізація міжнародного співробітництва, швидкий розвиток технологічних інновацій та цифрових рішень формують передумови для прискорення переходу до циркулярної моделі. Розробка інтегрованих політик, запровадження економічних стимулів, зростання попиту на «зелені» технології та підвищення екологічної свідомості суспільства посилюють системний характер цих процесів.

У перспективі циркулярна економіка здатна стати ключовим драйвером сталого розвитку України, поєднуючи економічне зростання з охороною довкілля, створенням високотехнологічних робочих місць та підвищенням якості життя населення. Її впровадження забезпечить не лише економічну ефективність і екологічну безпеку, а й сприятиме інтеграції України у глобальні ланцюги доданої вартості на засадах сталості, інноваційності та конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Circle Economy. The Circularity Gap Report 2024. Amsterdam: Circle Economy Foundation, 2024. 72 p. URL: <https://www.circularity-gap.world>
2. European Commission. Progress towards the Sustainable Development Goals in the EU – Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context 2024 edition. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. 312 p.

УДК 339.9:502

Лакіза В.В.¹, Мельник М.І.²

¹ доц. НУ «Львівська політехніка»

² студ. гр. ЕВ-32 НУ «Львівська політехніка»

ПОЛІТИКА «ЗЕЛЕНОГО КУРСУ» ЄС ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ТОРГІВЛЕЮ: АНАЛІЗ НАСЛІДКІВ ДЛЯ УКРАЇНИ

Європейський «Зелений курс» – це ініціатива Європейського Союзу, головна мета якого спрямована на стале перетворення Європи на перший у світі кліматично-нейтральний континент до 2050 р., розвиток економіки, покращення здоров'я населення, якості життя, вирішення кліматичних і екологічних проблем [1]. Для досягнення такої амбітної цілі розроблено та вдосконалюється ціла низка фундаментальних законів та директив у таких сферах: клімат; чиста й доступна енергія; циркулярна економіка; стала і розумна мобільність; зелене сільське господарство; збереження біорізноманіття; нульове забруднення; енергоефективне та ресурсозбережне будівництво. Для них формуються стратегії з горизонтом планування до 2030 та 2050 рр. [2].

«Зелений курс» також містить такі додаткові складові [1; 3]:

1) інвестиційний план сталого розвитку Європи - забезпечить перехід до кліматично нейтральної, «зеленої» економіки;

2) механізм коригування вуглецевих викидів на кордонах (СВАМ) - має на меті зменшити витік вуглецю шляхом запровадження вуглецевого податку на імпорт певних товарів з-за меж ЄС та на заохочення кліматично чистого виробництва в країнах, що не входять до ЄС;

3) стратегія «Від ферми до виделки» (F2F) (20.05.20) - поєднання регуляторних та добровільних заходів, зосереджена на створенні справедливої, здорової, екологічно чистої продовольчої системи;

4) директива про відновлювану енергетику (RED III), REPowerEU (2022) - є надзвичайною реакцією ЄС на енергетичну кризу, спричинену вторгненням Росії в Україну. Ініціатива ЄС щодо сонячних панелей на дахах вимагає встановлення сонячних панелей на нових комерційних, громадських та житлових будівлях;

5) нова Спільна сільськогосподарська політика (ССП) (01.01.23) - спрямована на сприяння сталому та конкурентоспроможному сільському господарству, яке підтримує засоби до існування фермерів та гарантує, що суспільство має здорові, стійкі продукти харчування тощо.

Україна поділяє цілі «Зеленого курсу» ЄС. У нинішньому контексті така співпраця є важливим фактором регіональної безпеки та надійності критичного імпорту для обох сторін. Участь України в Європейському

«Зеленому курсі» створить нові можливості для спільних проєктів під час післявоєнної фази відновлення. До сфер реалізації політики «Зеленого курсу» ЄС в Україні належать:

1. Енергетичні ринки. Інтеграція з європейськими енергоринками створює нові торговельні можливості для України. 27.03.24 НКРЕКП (Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг) затвердила вимоги щодо забезпечення доброчесності та прозорості на оптовому енергетичному ринку. В частині розвитку інтерконекторів НКРЕКП були затверджені правила, структура розподілу пропускної спроможності та порядок розподілу доходів від управління обмеженнями міждержавного перетину Україна-Молдова. Важливою подією також став перехід на спільні добові ЄС аукціони на майданчику ЈАО, для торгівлі електроенергією, з розподілу пропускної спроможності міждержавних перетинів з Польщею (16.01.24), Угорщиною (22.02.24) та Словаччиною (04.03.24). Зазначене спростило та здешевило процедуру експорту української електроенергії.

Державне регулювання цін на газовому ринку (прийнята постанова КМУ №958 від 23.08.24) має вплив на структуру торгівлі, а саме: продовжено термін надання спеціальних обов'язків на ринку природного газу на 8 місяців (31.08.24-30.04.25). Продовження «заморожування» цін для населення підтримує соціальну стабільність, але водночас погіршує ринкову ситуацію, стримує приватні інвестиції в торгівлю газом та інфраструктуру [3].

2. Кліматична політика. У червні 2024 р. Міндовкілля оприлюднило проєкти Стратегії впровадження системи торгівлі квотами на викиди парникових газів в Україні на період до 2033 р. та операційний план її реалізації. Водночас, запровадження такої реформи неможливо без повноцінного функціонування в Україні системи моніторингу, звітності та верифікації (МЗВ) викидів парникових газів.

Важливим елементом надходжень мали стати подальші доходи, отримані в рамках функціонування системи торгівлі викидами (СТВ), що знаходиться у стані розробки із планами щодо запуску у 2026 році. Великою перешкодою є відсутність обов'язкової системи моніторингу, верифікації та звітування (МЗВ) в Україні.

Запізнення з кліматичними реформами створює прямий фінансовий ризик для українського експорту. Невідкладність гармонізації українського законодавства з кліматичними вимогами ЄС «Fit to 55» підкреслюється тим, що повноцінне впровадження механізму СВAM заплановане на 2026 р. як і СТВ. Без функціонуючої національної СТВ та систем МЗВ українські експортери (металургія, хімія тощо) будуть змушені повністю оплачувати вуглецевий збір СВAM на кордоні ЄС, що зменшить відсоток конкурентоспроможності їхньої продукції [3; 4]:

3. Агропромисловий сектор. Стратегія AgroTech пропонує розглянути можливість упровадження цифрових рішень, III, Інтернету речей, роботизованих систем для оптимізації виробництва, та виконує всі умови «F2F»:

- зменшення використання та ризик хімічних пестицидів на 50% - шляхом точного розпорошення лише хворих рослин, не все поле, за допомогою дронів та роботизованих розпилювачів з комп'ютерним зором;
- зменшення втрат поживних речовин щонайменше на 50% - за допомогою моніторингу ґрунту в реальному часі з використанням датчиків, які вимірюють вологість, кислотність, вміст поживних речовин;
- зменшення використання добрив щонайменше на 20% - зміною норм внесення добрив для кожної ділянки поля тракторами з GPS-навігацією та датчиками ґрунту;
- площа органічного землеробства має становити 25% загальної площі орних земель – за допомогою використання роботів-поливальників, розробка біопестицидів і мікробних добрив, допустимих в органічному виробництві.

Як зазначає виконавча директорка Асоціації IT Ukraine: «70% українського AgroTech орієнтоване на зовнішні ринки. Це створює величезні можливості для міжнародної співпраці й дає змогу агротехнологічним компаніям з України пропонувати свої рішення на глобальному рівні. А в Україні інноваційні рішення, які аграрному сектору України надає IT-індустрія, уже підвищують її конкурентоздатність» [5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. The European Green Deal (EGD). *Webinar Series: EU Green Deal Policies and their Relevance in Asia-Pacific*. 14.11.2024. С. 1-3. URL: <https://eeb.org/wp-content/uploads/2025/05/The-European-Green-Deal-Knowledge-Brief.pdf>. (дата звернення: 06.10.2025).
2. Зелена угода. *Прямуємо разом*. 31.12.2021. URL: <https://eu4ukraine.eu/greengeal-ua>. (дата звернення: 06.10.2025).
3. D. Quiroz та P. Boev. The EU Green Deal – How will it affect my business?. 14.01.2025. URL: <https://www.cbi.eu/market-information/eu-green-deal-how-will-it-impact-my-business>. (дата звернення: 07.10.2025).
4. DiXi Group. Україна та Європейський зелений курс: річний моніторинговий звіт 2024. 20.12.2024. URL: <https://dixigroup.org/analytic/ukrayina-ta-yevropejskyj-zelenyj-kurs-richnyj-monitoryngovyj-zvit-2024/>. (дата звернення: 07.10.2025).
5. Міністерство цифрової трансформації України. Галузева стратегія: AgroTech (Технології сільського господарства та харчової промисловості). *WinWin Ukrainian Global Innovation Strategy 2030*. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/U%D0%90_AgroFoodTech.pdf. (дата звернення: 07.10.2025).

УДК 330.3, 005.8; 004.8

Левченко О.М.¹, Довгенко Я.О.²

¹ проф. Центральноукраїнського державного університету ім. В.Винниченка

² доц. Центральноукраїнського державного університету ім. В.Винниченка

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА КАПІТАЛІЗАЦІЮ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ

Сучасна світова економіка переживає глибокі структурні зміни через цифровізацію та автоматизацію. Штучний інтелект (ШІ) є ключовим фактором конкурентоспроможності, що впливає на ефективність, інновації та капіталізацію бізнесу. Для України важливе розуміння впливу ШІ на ринкову вартість компаній та формування стратегії цифрової трансформації.

Мета - дослідження є аналіз впливу технологій штучного інтелекту на процеси формування ринкової вартості підприємств та визначення стратегічних напрямів підвищення капіталізації бізнесу в умовах цифрової економіки.

В економічній теорії капіталізація розглядається як ринкова оцінка сукупної вартості активів, включаючи матеріальні та нематеріальні компоненти. З позиції теорії інтелектуального капіталу [1], ключовим джерелом зростання вартості є знання, інновації та технологічні активи.

ШІ, інтегрований у бізнес-процеси, формує новий тип інтелектуальної капіталізації, де вартість зростає завдяки ефективному використанню даних, алгоритмів та автоматизованих систем прийняття рішень.

Вплив ШІ на капіталізацію бізнесу відбувається на трьох рівнях:

- Операційний рівень: ШІ забезпечує автоматизацію виробництва, оптимізацію логістики та управління запасами. Це скорочує витрати та підвищує прибутковість, що позитивно впливає на ринкову оцінку компанії.

- Управлінський рівень: Використання аналітики Big Data і когнітивних систем підвищує точність прогнозування, зменшує ризики й покращує прийняття рішень. Управління на основі даних (data-driven management) стає новою формою управлінського капіталу.

- Стратегічний рівень: Інтеграція ШІ в бізнес-моделі сприяє створенню нових продуктів і ринків. Відповідно до теорії ендогенного зростання (П. Ромер), ШІ виступає каталізатором інтелектуального розвитку підприємств.

Впровадження ШІ формує нову структуру активів, де поряд із фізичним і фінансовим капіталом з'являються алгоритмічний і даний капітал, які набувають статусу стратегічних нематеріальних активів, що створюють

довгострокову цінність. Таким чином, формується нова парадигма вартості - капіталізація, заснована на інтелекті [2].

Провідні світові компанії (Google, Amazon, Tesla) інтегрують ІІІ у всі рівні управління. За даними PwC (2023) [3], системи ІІІ здатні підвищити глобальний ВВП на 14 % до 2030 року, а капіталізацію технологічних корпорацій - у середньому на 26 %. Звіти Accenture (2024) підтверджують, що компанії, які використовують алгоритми ІІІ у стратегічному плануванні, демонструють у 1,5–2 рази вищий темп зростання ринкової вартості, ніж конкуренти.

Для оцінки впливу ІІІ на капіталізацію підприємств було побудовано багатофакторну регресійну модель [4]:

$$CAP_i = \beta_0 + \beta_1 \cdot AINV_i + \beta_2 \cdot DIGMAT_i + \beta_3 \cdot AUTO_i + \beta_4 \cdot REV_i + \beta_5 \cdot PROFIT_i + \epsilon_i$$

де: CAP_i -показник капіталізації компанії,

$AINV_i$, $DIGMAT_i$, $AUTO_i$, REV_i , $PROFIT_i$ - незалежні змінні (інвестиції в цифрові технології, рівень цифрової зрілості, інші фінансові показники),

β_0 - вільний коефіцієнт, $\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_n$ - коефіцієнти регресії для кожної незалежної змінної, ϵ_i - випадкова помилка для i – ї компанії.

Побудована модель мала вигляд:

$\hat{y}_i = 627159,1 + 603961,8x_1 - 21562,5x_2 + 102776,3x_3 + 39840,44x_4 + 113812x_5$
 підкреслюють провідну роль прибутку, інвестицій у ІІІ (x_1) та автоматизації (x_3) у формуванні ринкової капіталізації (CAP), з опосередкованим внеском цифрової зрілості. Це акцентує важливість технологічно спрямованого управління для посилення ринкової привабливості бізнесу.

В Україні впровадження ІІІ має стратегічне значення для підвищення конкурентоспроможності та формування інтелектуально орієнтованої економіки. Країна має значний людський і технологічний потенціал, зокрема ІТ-сектор, який забезпечує понад 4 % ВВП. Понад 300 українських компаній і стартапів розробляють ІІІ-рішення.

Найбільш активне використання ІІІ спостерігається у сферах: фінансів (скоринг клієнтів, виявлення шахрайства, прогнозування ризиків), логістики та транспорту (оптимізація маршрутів, управління запасами, електронної комерції (персоналізація рекомендацій, динамічне ціноутворення) та державного управління (цифрові сервіси, аналіз даних).

Проте залишаються проблеми та бар'єри інтеграції ІІІ: інституційна фрагментарність - відсутність єдиного центру координації політики ІІІ, обмежене фінансування інновацій (нижча за 0,5 % ВВП), відтік висококваліфікованих ІТ-спеціалістів та обмежений доступ до якісних даних.

Слід відзначити правові та етичні ризики: відсутність чітких регламентів використання даних і відповідальності алгоритмів.

Проте вже здійснені кроки на державному рівні: затвердження «Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні» (2021 р.), створення

електронних сервісів у межах ініціативи «Держава в смартфоні», а також стимулювання екосистеми через Diia City. Впровадження ІІІ демонструє позитивний ефект: за даними EBA Tech Index (2024) [5], українські підприємства, які інтегрували ІІІ, підвищили прибутковість у середньому на 17 %, а оцінку ринкової вартості – на 12 % у порівнянні з конкурентами.

Для реалізації потенціалу ІІІ в Україні необхідна системна політика інтелектуалізації економіки, що включає: формування національної стратегії розвитку ІІІ з урахуванням пріоритетних секторів економіки, стимулювання інвестицій у цифрову інфраструктуру та створення ринку даних, розвиток державно-приватного партнерства у сфері НДДКР та податкові стимули для інвесторів, підготовку кадрів та розвиток механізмів етичного та безпечного використання ІІІ і захист даних.

Штучний інтелект стає стратегічним чинником формування нової моделі капіталізації бізнесу. Його вплив проявляється у підвищенні ефективності операцій, оптимізації управління та створенні інноваційних нематеріальних активів. Для України використання потенціалу ІІІ є ключовим шляхом до підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Stewart T. A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. – New York: Doubleday, 1997. – 278 p.
2. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. – New York: W. W. Norton & Company, 2014. – 320 p.
3. PwC. *Sizing the Prize: What's the Real Value of AI for Your Business and How Can You Capitalise?* – PwC Report, 2023.
4. Левченко О., Довгенко Ю., Замуренко Д. Вплив штучного інтелекту та сучасних цифрових технологій на капіталізацію підприємств: регресійний аналіз // *Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки*. – 2025. – № 2 (21). – С. 344–359.
5. European Business Association. *EBA Tech Index 2024: Digital Transformation in Ukrainian Business*. – Kyiv: EBA, 2024. – 42 p.

УДК 336.14:658.15

Лепьохін О.В.¹, Янушко С.Ю.²

¹ доц. Запорізького національного університету

² студ. гр. 8.0734-уфєб-з Запорізького національного університету

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У ринкових умовах ризик є невід’ємною складовою підприємницької діяльності. На бізнес постійно впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, тому підприємству важливо своєчасно виявляти можливі загрози, запобігати їм та ефективно усувати наслідки негативних подій. Ризиковість притаманна будь-якій підприємницькій діяльності, адже невизначеність є вихідною умовою, а ризик – її наслідком. Чим більша невизначеність під час ухвалення господарського рішення, тим вищий рівень ризику.

Однією з основних ознак сучасних ринкових перетворень є динамічний розвиток фінансових відносин, який супроводжується постійним розширенням сфери їхнього застосування. Розгалужені фінансові зв’язки, через які можуть поширюватися кризові явища, зумовлюють необхідність посилення системи управління фінансовими ризиками.

Фінансові ризики ґрунтуються на об’єктивній невизначеності зовнішнього середовища, зумовлену політичними, економічними, соціальними та іншими факторами макроекономічного середовища, в рамках якої організація здійснює свою діяльність. Невизначеність навколишнього середовища передбачає всю сукупність факторів, що провокують появу ризикової ситуації з причини того, що компанія не володіє повною інформацією про всі суб’єкти або об’єкти, з якими вона змушена стикатися при виконанні своєї статутної діяльності [1, с. 202].

Невизначеність природних, людських та економічних факторів може бути причиною виникнення фінансового ризику, який може привести до збитків в господарсько-фінансовій діяльності. Порушення процесу виробництва, зміни ринкової кон’юнктури, специфіка технологічного процесу, який має сезонний характер, а також загрози та складнощі повсякденної діяльності є основою фінансових ризиків [2, с. 310].

Ризик-менеджмент у структурі фінансової безпеки підприємства – це система механізмів, методів та інструментів, які застосовуються для планування, організації, реалізації, стимулювання та контролю процесів управління фінансовими ризиками, що виникають у результаті впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

Належне виконання функцій ризик-менеджменту дає можливість приймати обґрунтовані стратегічні та тактичні рішення, мінімізувати помилки під час планування і реалізації стратегії розвитку підприємства.

Причин виникнення ризикових ситуацій на підприємстві існує багато. Під причиною ризику розуміють будь-яку обставину, що породжує невизначеність результату. До таких чинників належать: особливості господарської діяльності, відсутність достовірної інформації щодо майбутніх подій, обмеженість відомостей про стан зовнішнього середовища, що впливає на економічні результати, а також недоліки в системі управління.

Питання ризику мають враховуватися ще на етапі постановки проблеми та формування цілей підприємства. Важливо проводити аналіз і оцінку можливих втрат, щоб визначати час і способи їх компенсації. Передбачення ризиків – необхідна умова досягнення успіху.

Мета оцінювання ризиків – визначити їх рівень і виділити найбільш критичні. Систематичний моніторинг ризиків дозволяє виявляти нові загрози, переглядати оцінку їх рівня та формувати звіти про результати управління ними.

Кожне управлінське рішення потребує чіткого стратегічного плану управління ризиками. Для зниження їх рівня використовуються різні методи: уникнення, локалізація, розподіл та компенсація ризику. Щоб мінімізувати фінансові ризики, підприємству необхідно володіти достовірною інформацією про ринкову кон'юнктуру, надійність партнерів, постачальників і контрагентів, їхню ділову репутацію та фінансовий стан. Слід також пам'ятати, що навіть стратегія протидії ризикам містить елементи невизначеності. Тому важливо проаналізувати її сильні та слабкі сторони перед впровадженням.

Основними цілями управління підприємством залишаються прибутковість, розвиток, конкурентоспроможність і міцні позиції на ринку. Досягнення цих цілей можливе лише за умови достатньої ризикостійкості та захищеності підприємства.

Оскільки підприємницька діяльність завжди пов'язана з ризиком, його врахування є одним із ключових завдань системи управління будь-якого економічного суб'єкта.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Нечипоренко А.В. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін. *Економічний вісник університету «Переяслав-Хмельницький ДПУ імені Григорія Сковороди». Серія «Фінанси, грошовий обіг, кредит»*. 2023. Вип. № 56. С. 200-206.
2. Янковська Л. А., Семчук Ж. В., Шевчук Я. В., Антонюк Н. А., Нагірна О. В. Управління фінансовими ризиками підприємств в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. Львів, 2023. Вип. 37. С. 307-314.

УДК 351:159.942

Липчанський В.О.¹, Тушевська Т.В.², Скуренко О.Я.³¹ доц. Центральноукраїнського національного технічного університету² асп. Центральноукраїнського національного технічного університету³ студ.гр.ПА-25Мз Центральноукраїнського національного технічного університету

РОЗВИТОК ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Тривалі військові дії на теренах України змінюють усі сфери суспільного життя. Зростання соціальної напруги у населення, часті політичні трансформації, надмірний рівень професійного вигорання державних службовців через роботу в умовах змін – ці та багато інших факторів вимагають перегляду системи публічного управління та адаптації до сучасних викликів. Класичні підходи, що засновані виключно на правових нормах, адміністративних процедурах та фундаментальних знаннях про управління, в сучасних умовах не забезпечують належного рівня взаємодії між управліннями та громадянами. Одночасно зростають вимоги до державного службовця, де його професійна компетентність не обмежується знанням теоретичних основ публічного управління, законів, нормативів та процедур, а й передбачає володіння навичками ефективної взаємодії із колегами та громадянами, знижувати рівень конфліктності, коректно діяти в непередбачуваних ситуаціях та зберігати психологічну стійкість у проблемних випадках.

Ефективність публічного управління в сучасних умовах визначається рівнем раціонального використання людських ресурсів. Об'єктом уваги стає морально-психологічний стан публічних службовців, створення умов та можливостей для розвитку їх професійного потенціалу, підвищення рівня резильєнтності, формування психологічної толерантності до роботи в умовах перманентних змін та підвищеного рівня відповідальності [1].

У даному контексті ключового значення набуває розвиток емоційного інтелекту управління публічної сфери, оскільки саме він є психологічним ресурсом, що забезпечує стабільність управлінських процесів.

Емоційний інтелект прийнято визначати як здатність розуміти, усвідомлювати, розрізняти та управляти своїми емоціями, визначати джерела своїх мотиваційних механізмів, оцінювати поведінку, думки, вміти ідентифікувати та керувати власним емоційним станом. Також ознакою володіння емоційного інтелекту є здатність розуміти та управляти емоційними станами інших, розвивати уважність до індивідуальних та колективних потреб, визначати причину їх переживань та почуттів, сприяти розвитку особистісного потенціалу [2].

Необхідність вивчення теми емоційного інтелекту в публічній сфері полягає у тому, що саме він визначає стиль лідерства, рівень довіри в колективі та ефективність комунікації. Управлінець із високим рівнем емоційного інтелекту здатен підтримувати мотивацію працівників, екологічно вирішувати конфлікти та приймати збалансовані рішення навіть у кризових умовах.

Гоулман Д. виділяє п'ять компонентів емоційного інтелекту: самоусвідомлення, саморегуляція, соціальні навички, мотивація та емпатії [3]. Так, самоусвідомлення пов'язане із управлінською рефлексією. Вона виражається у здатності публічного управлінця критично оцінювати власні дії та рішення, а також усвідомлювати вплив особистих емоцій на колег та громадян. Саморегуляція показує емоційну стабільність управлінця, що заключається у вмінні зберігати самоконтроль у нестандартних ситуаціях, стійкості та дотриманні етичних норм. Комунікативна компетентність вказує на уміння вести переговори, згуртовувати колег, вирішувати колективні спори, працювати в команді та зрештою бути лідером. Мотивацією для публічного управлінця є служіння суспільним інтересам, а саме: готовність працювати на благо громадян, нести соціальну користь дотримуючись адміністративних процедур. Емпатія – здатність приймати управлінські рішення, проявляючи толерантність та справедливість.

Розглядаючи питання розвитку емоційного інтелекту у працівників доцільно дослідити методи оцінювання його рівня. Враховуючи специфіку роботи та рівень відповідальності запропоновано використовувати ряд методів [4]:

1. Адаптований метод Майера, Саловея, Карузо (MSCEIT). Тест складається з 141 питання, що містять завдання на оцінку запропонованих фотографій та рисунків, ситуації, тверджень або певних історій. В цілому метод спрямований на оцінку здібностей працівника.

2. Методика Холла. Оцінка емоційного інтелекту ґрунтується на аналізі рівня емоційної обізнаності, управління своїми емоціями, самотивації, емпатії та управління емоціями інших. На тестування виділяється 10 хв.

3. Модель EQ-i. Особливість даного оцінювання у тому, що воно спрямоване не на результативність, а на потенціал продуктивності та успіху працівника. Аналізуються такі блоки, як пізнання власної особистості, навички міжособистісного спілкування, адаптаційні здібності, управління стресовими ситуаціями та домінування позитивного настрою. Тест налічує 133 питання та займає не більше 10 хв.

Існує ряд проблем щодо впровадження механізму оцінки рівня емоційного інтелекту публічних управлінців. По-перше, це різноманіття методик оцінювання та відсутність відповідних фахівців, що спеціалізуються

на їх проведенні. По-друге, відомі моделі оцінки розроблені іноземними авторами, тому не враховують культурні особливості української нації та складні виклики сьогодення. Також серед факторів, що ускладнюють розвиток емоційного інтелекту – перманентний стрес, психологічних тиск та травматичний досвід українців, пов'язаний із військовими діями.

Способами активізації процесів щодо розвитку емоційного інтелекту публічних управлінців можуть бути наступні: підготовка тренерів та фахівців (HR-спеціалістів, психологів) для проведення оцінювання рівня емоційного інтелекту працівників через навчання та програми підвищення кваліфікації; розробка метрик оцінювання компетенцій у розрізі емоційного інтелекту для публічної служби, а також включення їх у систему відбору, оцінки, навчання та кар'єрного зростання працівників; впровадження навчальних програм і практик розвитку серед управлінців (тренінги з емоційної грамотності, управління стресом, поведінки в конфліктах); регулярне проведення заходів, спрямованих на підтримку психологічного здоров'я працівників (спільний відпочинок, релаксуючі вправи, ретрити тощо); моніторинг результатів проведення програм з підвищення рівня емоційного інтелекту та оцінка їх ефективності.

Отже, оцінка та розвиток емоційного інтелекту є невід'ємною умовою професійного росту публічного управління. Недостатній рівень емоційної компетентності значно знижує адаптивні здібності працівників, продуктивність праці та негативно впливає на психічне та фізичне здоров'я працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багрим О. Специфіка розвитку соціального та емоційного інтелекту публічних службовців у воєнний та післявоєнний період в Україні / О. Багрим // *Аспекти публічного управління*. 2024. № 4. С. 52-58. DOI: <https://doi.org/10.15421/152448> (дата звернення: 05.10.2025).
2. Кифяк В.І., Лусте О.О. Емоційний інтелект як інструмент управління бізнес-командами в умовах флуктацій. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №1 (15). С. 47-61. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/3509/3529> (дата звернення: 05.10.2025).
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Л. Гумецької. Харків : Віват, 2019. 512 с.
4. Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I / Н. Ю. Подольчак та ін. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 3. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-3-02-01> (дата звернення: 07.10.2025)

УДК 338.1

Лисенко А.М.¹¹доц. Центральноукраїнського національного технічного університету

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ

Розвиток бізнесу значною мірою залежить від потенціалу та компетентності залученого до виконання виробничих завдань персоналу. Саме тому люди розглядаються як найважливіший ресурс, який забезпечує сталий розвиток організації. Водночас необхідно зазначити, що в умовах війни економіка України стикнулася з відтоком кваліфікованого персоналу, значно зменшилася середньооблікова кількість штатних працівників за всіма видами економічної діяльності (таблиця 1).

Таблиця 1 – Середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності у січні 2022 та липні 2025 рр., тис. осіб [1]

Види економічної діяльності	Січень 2022 р.	Липень 2025 р.
Усього	7137,1	5367,5
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	369,4	296,7
з них сільське господарство	318,7	279,4
Промисловість	1755,2	1209,5
Будівництво	226,3	134,1
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	830,8	679,1
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	601,0	410,0
Тимчасове розміщування й організація харчування	64,8	38,2
Інформація та телекомунікації	107,6	91,6
Фінансова та страхова діяльність	168,5	121,8
Операції з нерухомим майном	72,8	57,2
Професійна, наукова та технічна діяльність	200,2	159,3
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	194,8	145,0
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	401,0	305,6
Освіта	1211,2	958,1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	788,3	639,2
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	121,0	103,4
Надання інших видів послуг	24,2	18,7

Одночасно в Україні спостерігається зростання рівня середньомісячної заробітної плати штатних працівників (таблиця 2).

Таблиця 2 – Середньомісячна заробітна плата штатних працівників у січні 2022 р. та січні-березні 2024 - 2025 рр., грн. [1]

Види економічної діяльності	Січень 2022 р.	Січень-березень:	
		2024 р.	2025 р.
Усього	14577,33	18903,36	23459,65
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	11899,1	15004,28	21413,13
з них сільське господарство	11436,66	14498,34	21295,08
Промисловість	15441,37	20435,24	26182,94
Будівництво	11391,74	14560,65	19699,35
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	14797,63	22808,96	28901,86
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	15677,47	18997,09	23896,57
Тимчасове розміщування й організація харчування	9453,3	15057,25	17926,05
Інформація та телекомунікації	27197,82	49472,99	65579,42
Фінансова та страхова діяльність	24928,32	39116,44	50289,11
Операції з нерухомим майном	12948,98	17512,19	20772,87
Професійна, наукова та технічна діяльність	19968,36	26316,31	30867,74
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	12549,52	15857,17	18773,59
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	17445,5	23376,46	28183,74
Освіта	11489,29	12649,25	14307,22
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	13244,93	15162,96	17070,31
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	11961,89	13663,40	16100,81
Надання інших видів послуг	13372,0	21276,97	26333,90

З огляду на ситуацію, що склалася, використання комплексу заходів, спрямованих на забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, є особливо важливим.

Процес ефективного управління людськими ресурсами являє собою системну й комплексну діяльність, спрямовану на залучення в організацію кваліфікованого персоналу, його оптимальне використання для досягнення

цілей організації та задоволення власних потреб працівників, забезпечення їх розвитку та належного рівня мотивації.

Ключовими аспектами процесу управління людськими ресурсами є: формування кадрового потенціалу шляхом відбору та найму кваліфікованих співробітників; постійний розвиток персоналу, стимулювання підвищення продуктивності праці та залученості персоналу, створення сприятливих умов для тривалого утримання співробітників; забезпечення захисту прав персоналу; моніторинг зовнішнього середовища та умов праці.

В період війни у сфері управління людськими ресурсами виникло ряд викликів: безпека працівників; дефіцит кадрів; проблеми з комунікацією; фінансові труднощі; зміна пріоритетів та стратегій; психологічний вплив війни на працівників; зміна умов роботи [2, с. 230]. Шляхи подолання таких викликів потребують поєднання інноваційних та адаптивних підходів.

Актуальними проблемами в управлінні людськими ресурсами є:

- неефективний добір персоналу, його неналежна адаптація до умов діяльності конкретного суб'єкта господарювання;
- відсутність психологічної підтримки та адекватного рівня стимулювання праці на багатьох підприємствах, недостатнє урахування індивідуальних здібностей кожного працівника;
- досить часта економія роботодавців на навчанні співробітників та підвищенні їхньої кваліфікації;
- слабка система контролю та неякісне ведення кадрової документації.

Наявні проблеми призводять до зниження мотивації персоналу, а отже його пасивності й низької продуктивності. У кінцевому рахунку це негативно впливає на досягнення цілей організації. Тому важливим підходом в управлінні людськими ресурсами є пошук шляхів вирішення окреслених проблем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Котковський В.Р., Самородов Б.В. та Чхейло А.А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 3(50). С. 228-235. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>

УДК 330.342.146

Лісніченко М.О.¹, Плинокос Д.Д.², Галан О.Є.³

^{1,3} доц. НУ «Запорізька політехніка»

² ст.н.с. Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПРОТИДІЇ ПРОЯВАМ ЦИФРОВОГО АМЕНСАЛІЗМУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Цифрова трансформація глобальної економіки сприяла утвердженню нових форм взаємодії між учасниками ринку, зокрема через цифрові платформи, що концентрують контроль над інформаційними потоками та доступом до ринку. Одним із проявів цих процесів є феномен цифрового аменсалізму, який можна визначити як однобічний структурний вплив великих платформ на менш потужних суб'єктів ринку без прямої вигоди чи конкурентної мотивації з боку самих платформ. Такі практики проявляються у виключенні нішевих гравців з цифрових екосистем, алгоритмічному обмеженні видимості, нав'язуванні власних стандартів та контролі над даними.

ЄС одним із перших на інституційному рівні визнав потребу у створенні механізмів стримування ринкової влади цифрових «воротарів» (gatekeepers). Прийнятий у 2022 р. Регламент Європейського Парламенту та Ради (ЄС) 2022/1925 про конкуренцію на цифрових ринках (Digital Markets Act – DMA) визначає чіткі правила для найбільших платформ. Зокрема, акт забороняє поєднання персональних даних з різних сервісів без згоди користувачів, встановлює вимогу забезпечення інтероперабельності месенджерів та обмежує можливість платформ привілейовано просувати власні продукти. Таким чином, DMA є системною спробою запобігти цифровому аменсалізму шляхом обмеження структурної асиметрії між глобальними корпораціями та локальними учасниками ринку [1].

У США боротьба з проявами цифрового аменсалізму здійснюється переважно через антимонопольні інструменти. Федеральна торгова комісія та Міністерство юстиції ведуть гучні справи проти Google, Apple та Amazon, звинувачуючи їх у зловживанні ринковою владою, що обмежує конкуренцію та доступ менших компаній до цифрових екосистем. Ці процеси мають прецедентне значення і демонструють прагнення США посилити контроль над «великими технологіями», хоча підхід тут менш кодифікований, ніж у ЄС.

В Австралії прикладом протидії цифровому аменсалізму є ухвалення у 2021 р. News Media Bargaining Code, який зобов'язує платформи укладати угоди з медіакомпаніями щодо справедливої винагороди за використання контенту (новин). Це стало відповіддю на ситуацію, коли великі цифрові

корпорації отримували значні прибутки від реклами, але не компенсували втрати місцевих видавців. Такий підхід розширює можливості менших учасників ринку й дозволяє зменшити асиметрію ресурсів між глобальними платформами та локальними медіа [2].

У Японії у 2021 р. набув чинності Act on Improving Transparency and Fairness of Digital Platforms, спрямований на підвищення прозорості умов діяльності платформ, захист малих і середніх підприємств та уникнення практик, що можуть призвести до нерівних умов конкуренції. Закон зобов'язує великі цифрові компанії звітувати про зміни умов використання сервісів та забезпечувати механізми розгляду скарг бізнес-користувачів [3].

Для України досвід зазначених країн має важливе значення. По-перше, імплементація європейських практик, зокрема положень DMA, дозволила б адаптувати національне законодавство до стандартів ЄС у рамках інтеграційного курсу. По-друге, важливо врахувати американський підхід із використанням гнучких антимонопольних інструментів, що може бути корисним у швидко мінливому цифровому середовищі. По-третє, практика Австралії та Японії показує важливість підтримки національних виробників контенту та малих підприємств, які найчастіше стають жертвами цифрового аменсалізму.

Таким чином, зарубіжний досвід свідчить, що протидія цифровому аменсалізму потребує системного підходу, який поєднує законодавчі обмеження, прозорість алгоритмів та підтримку вразливих учасників ринку.

Цифровий аменсалізм є одним із найменш досліджених, але водночас найбільш відчутних ризиків сучасної економіки. Європейські, американські, австралійські та японські практики показують різні моделі стримування домінування цифрових платформ. Україна має можливість інтегрувати найкращі рішення цих моделей, поєднуючи їх з власними інституційними та економічними реаліями для формування справедливого цифрового ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2022 on contestable and fair markets in the digital sector (Digital Markets Act). *European Union* URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/1925/oj/eng> (дата звернення: 29.09.2025).

2. Treasury Laws Amendment (News Media and Digital Platforms Mandatory Bargaining Code) Act 2021. *Federal Register of Legislation, Government of Australia*. URL: <https://www.legislation.gov.au/C2021A00021/latest/text> (дата звернення: 29.09.2025).

3. Act on Improving Transparency and Fairness of Digital Platforms, Act No. 38 of 2020. *Japanese Law Translation* URL: <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/ja/laws/view/4532/en> (дата звернення: 29.09.2025).

УДК 159.98:331.446.4

Літніх М.С.¹, Морозова-Ларіна О.І.²

¹ студ. 2 курсу магістратури Київського національного університету ім. Тараса Шевченка

² доц. Київського національного університету ім. Тараса Шевченка

АКТУАЛЬНІ ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬНИХ ВІДНОСИН

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується динамічними соціально-економічними трансформаціями, глобалізацією і цифровізацією. У цих умовах управління людськими ресурсами набуває нового психологічного змісту, оскільки ефективність взаємодії організацій і працівників визначає продуктивність та адаптивність до змін. Психологічні проблеми управління персоналом сьогодні виходять за межі традиційних питань мотивації та лідерства, охоплюючи складні феномени емоційного вигорання, цифрової втоми, професійної ідентичності, внутрішньоорганізаційної довіри та психологічної безпеки працівників [3].

Однією з ключових проблем є криза мотиваційних механізмів у контексті трансформації трудових цінностей. Покоління Z та молодші когортні групи демонструють відмінні мотиваційні орієнтації – акцент на самореалізації, гнучкості, балансі між роботою та особистим життям, що вимагає перегляду класичних управлінських моделей, орієнтованих на матеріальні стимули. Водночас, у процесі трансформації суспільних відносин набуває особливого значення психологічна концепція людського потенціалу як інтегральної системи когнітивних, емоційних та ціннісно-мотиваційних ресурсів, що забезпечують життєздатність і конкурентоспроможність організації. Сучасні теоретичні моделі управління персоналом, зокрема підходи, засновані на теорії ресурсозбереження С. Хобфолла та моделі психологічного капіталу Ф. Лютанса, доводять, що ефективне управління можливе лише за умови цілеспрямованого розвитку позитивних психологічних станів – надії, оптимізму, самоефективності та стійкості. Ці стани не лише підвищують адаптивний потенціал працівників, а й знижують рівень організаційного стресу, сприяючи формуванню культури підтримки та спільної відповідальності [4].

Управлінські процеси сьогодні дедалі більше орієнтуються на психологію взаємодії та кооперації, що відображає перехід від ієрархічних структур до мережових і командних моделей. У такому контексті особливого значення набуває феномен психологічного контракту, який описує неформальні очікування між працівником і організацією. Порушення цього контракту (наприклад, унаслідок нестабільності, цифровізації або втрати

сенсу праці) викликає почуття дезорієнтації, емоційного виснаження та відчуження. Таким чином, актуальною стає розробка програм психологічної підтримки персоналу, спрямованих на відновлення почуття довіри, справедливості та залученості [1].

Особливої уваги потребує психологічна адаптація до змін як багатовимірний процес, що охоплює когнітивну переоцінку реальності, емоційне прийняття невизначеності та розвиток внутрішньої гнучкості. З позицій транзакційної моделі стресу Р. Лазаруса та С. Фолкман, адаптаційна ефективність визначається не стільки об'єктивними умовами праці, скільки інтерпретацією ситуації працівником та його здатністю застосовувати конструктивні копінг-стратегії. На практиці це виявляється у зростанні ролі психологічного консультування, коучингу, програм менторингу та супервізії, що допомагають працівникам осмислити власну професійну траєкторію в умовах соціальної турбулентності. Крім того, у сучасному середовищі управління людськими ресурсами зростає потреба у психологічній грамотності менеджерів, яка передбачає не лише знання базових закономірностей поведінки людини, а й розвиток навичок емоційного моніторингу, рефлексії та емпатійного лідерства. Відсутність цих компетенцій призводить до управлінських помилок, що знижують мотиваційний потенціал персоналу, підвищують конфліктність і сприяють плинності кадрів. Тому психологічна освіта керівників стає одним із ключових інструментів підвищення організаційної ефективності в умовах постійних соціальних змін. У контексті українського суспільства, що переживає наслідки воєнної агресії, релокації бізнесів і зміни трудових парадигм, управління людськими ресурсами набуває ще глибшого психологічного виміру. Йдеться про необхідність формування психологічно стійких колективів, здатних підтримувати продуктивність попри травматичний досвід і високий рівень невизначеності. Практична психологія управління має орієнтуватися на відновлення довіри, розвиток колективної згуртованості, підтримку смислових структур діяльності та профілактику вторинної травматизації серед персоналу. З цієї перспективи менеджмент виступає не лише економічною, а й терапевтичною функцією, спрямованою на стабілізацію внутрішнього психологічного середовища організації. Іншою актуальною проблемою стає адаптація психіки працівників до цифрового середовища. Масове впровадження технологій, гібридних форм зайнятості, віддаленої комунікації та штучного інтелекту створює нові психологічні ризики: інформаційне перевантаження, розмиття професійних меж, зниження рівня соціальної підтримки, фрагментацію ідентичності. Ці явища потребують системного розвитку цифрової компетентності та емоційної стійкості персоналу. З позицій когнітивно-біхевіорального підходу, ефективними стають тренінги саморегуляції, стрес-менеджменту, а також розвиток метакогнітивних стратегій для управління інформаційними потоками [2].

Не менш важливою є психологічна безпека організаційного середовища, що виступає детермінантою креативності, довіри й інноваційної поведінки. Оскільки наразі лише зростає потреба у формуванні підтримувального психологічного клімату, де співробітники можуть висловлювати ідеї без страху покарання чи осуду. Згідно з теорією самодетермінації Р. Десі та Е. Раяна, створення таких умов сприяє підвищенню внутрішньої мотивації та почуття автономії. У контексті українського суспільства особливого значення набуває відновлення колективної довіри, соціального капіталу та посттравматичної адаптації трудових спільнот. Також варто відзначити зміну ролі лідера в управлінні людськими ресурсами. Сучасний лідер виступає не лише стратегом і контролером, а передусім фасилітатором психологічного розвитку команди. У межах гуманістично-екзистенційного підходу це означає фокус на автентичності, емпатії, партнерських відносинах і сенсотворенні. Психологічна ефективність керівника сьогодні визначається його здатністю підтримувати емоційний баланс колективу, формувати культуру співучасті та сприяти самореалізації працівників через усвідомлену залученість.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що актуальні психологічні проблеми управління людськими ресурсами в умовах трансформації суспільних відносин мають комплексний характер, поєднуючи когнітивні, емоційно-вольові, соціально-перцептивні та екзистенційні компоненти. Їх розв'язання потребує інтеграції сучасних психологічних теорій – від позитивної психології до організаційної поведінки, від психодинамічних моделей до когнітивно-конструктивістських. Сталий розвиток суспільства можливий лише за умови гармонізації психологічного добробуту працівників із стратегічними цілями організацій [5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. № 44 (2). P. 350-383.
2. Farmanesh P., Vehbi A., Solati D.N. Uprooting Technostress: Digital Leadership Empowering Employee Well-Being in the Era of Industry 4.0. *Sustainability*. 2025. № 17 (19).
3. Luthans F., Youssef C. M., Avolio B. J. Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. № 4. P. 517-543.
4. Obbarius N., Fischer F., Liegl G., Obbarius A., Rose M. A Modified Version of the Transactional Stress Concept According to Lazarus and Folkman Was Confirmed in a Psychosomatic Inpatient Sample. *Frontiers in psychology*. 2021.
5. Trinkenreich B. A Model for Understanding and Reducing Developer Burnout. *45th International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice*. 2023. P. 48-60.

УДК 316.62

Лотарева Д.В.¹¹ студентка Миколаївського національного аграрного університету

РОБОТА Й ОСОБИСТЕ ЖИТТЯ: ПОШУК БАЛАНСУ

Робота відіграє ключову роль у житті сучасної людини, адже вона є засобом професійної самореалізації, фінансової незалежності та соціальної значущості. Водночас надмірна концентрація на професійних досягненнях часто призводить до нехтування особистим благополуччям, що може мати негативні наслідки як для здоров'я, так і для міжособистісних стосунків.

Саме тому гармонійний баланс між роботою та особистим життям набуває особливого значення: він не лише сприяє збереженню фізичного, емоційного та психічного здоров'я, а й водночас є запорукою довгострокового професійного розвитку та кар'єрного успіху. Тому пошук індивідуальної рівноваги між цими сферами стає стратегічним завданням [1, с. 174].

Баланс між роботою та особистим життям слід розглядати як динамічний процес гармонізації професійних та приватних обов'язків, що передбачає свідоме управління часом, енергією та ресурсами. Його сутність полягає у здатності не лише якісно виконувати робочі завдання, але й знаходити час для відпочинку, саморозвитку, соціальних контактів та турботи про своє благополуччя.

В ідеальному варіанті це означає, що після завершення робочого дня працівник може зосередитися на приємних та значущих для себе активностях: спілкуванні з близькими, культурному відпочинку, заняттях хобі тощо. Такий підхід забезпечує не тільки відновлення енергії, а й сприяє формуванню внутрішньої гармонії, що позитивно впливає на якість життя.

Ключовими характеристиками здорового балансу між роботою та особистим життям є здатність до самоконтролю, ефективного планування часу та управління власним емоційним станом. По-перше, повернення контролю за своїм графіком передбачає чітке встановлення між робочою та особистою сферами: визначення оптимального часу для продуктивної праці [2, с. 126], поділ робочих завдань від особистих обов'язків та дозвілля.

По-друге, управління часом означає вміння розставляти пріоритети та забезпечувати рівномірний розподіл ресурсів між професійними та індивідуальними справами, що включає відпочинок, соціальні взаємодії та реалізацію індивідуальних цілей. По-третє, управління стресом є невід'ємною складовою цього процесу і передбачає використання превентивних та відновлювальних практик - від фізичної активності до регулярних перерв протягом робочого дня. Сукупність цих елементів створює підґрунтя для

підтримки психофізичного здоров'я, підвищення життєвої задоволеності та довгострокової ефективності у професії.

Гнучкість виступає однією з ключових умов досягнення балансу між роботою та особистим життям, оскільки вона дозволяє адаптувати графік до непередбачуваних обставин чи індивідуальних потреб без зниження ефективності виконання професійних завдань. В сучасних умовах надмірної зайнятості та високих вимог до продуктивності важливо усвідомлювати, що постійна робота без відпочинку є ілюзією ефективності. Регулярні перерви, зміна видів діяльності та повноцінний відпочинок не лише відновлюють сили, а й підвищують якість виконання обов'язків.

Перевтома має руйнівний ефект: вона спричиняє хронічний стрес, підвищує ризик професійного вигорання та погіршує стан здоров'я. Поганий баланс між роботою та особистим життям веде до зниження мотивації, втрати концентрації та падіння продуктивності співробітників, навіть якщо формально вони проводять більше часу на роботі. Таким чином, забезпечення гнучкості та раціонального розподілу навантаження є взаємовигідним як для працівників, так і для роботодавця [3, с. 174].

Нездоровий баланс між роботою та особистим життям формується тоді, коли професійні обов'язки починають домінувати над особистими потребами та ресурсами людини, що спричиняє значні негативні наслідки для її добробуту. Постійна перевтома та брак часу на відпочинок поступово виснажують організм, знижуючи його здатність до відновлення. Втрата особистого життя у вигляді нехтування стосунками, хобі чи дозвіллям руйнує соціальні зв'язки та зменшує відчуття задоволеності.

Внаслідок хронічного стресу та перенавантаження зростає ризик емоційного вигорання, яке виявляється фізичним та психологічним виснаженням. Додатковим індикатором є відсутність турбот про своє здоров'я - ігнорування фізичної активності, сну, що поглиблює як фізичні, так і психічні проблеми. Нарешті, надмірне занурення у роботу часто руйнує гармонію в міжособистісних відносинах, що веде до ізоляції та конфліктів.

Встановлення балансу між роботою та особистим життям, можна розглядати як комплекс практичних стратегій самоменеджменту [4, с. 579]. По-перше, планування наперед дозволяє інтегрувати робочі та особисті активності в гармонійний графік, зменшуючи ризик перенавантаження. По-друге, встановлення часових блоків створює чітку структуру робочого дня, що допомагає ефективніше керувати завданнями різної складності. По-третє, своєчасне завершення роботи формує дисципліну та захищає особистий простір від професійних «надлишків». Нарешті, використання цифрових інструментів для контролю часу сприяє мінімізації відволікання та підтримує концентрацію.

Досягнення балансу між роботою та особистим життям повинні акцентувати увагу на внутрішніх та зовнішніх ресурсах людини. По-перше,

перегляд власного ставлення до роботи допомагає усвідомити, чи відповідає вона цінностям та життєвим пріоритетам. Якщо діяльність не приносить задоволення, варто або змінити її, або знайти способи надати їй більшого сенсу, що сприятиме підвищенню мотивації та емоційної стійкості. По-друге, відкритий діалог із керівником дозволяє розставити пріоритети в завданнях [5, с. 69], а за потреби ініціювати перерозподіл обов'язків чи розширення команди, що зменшить ризик перевантаження. По-третє, важливо визнавати власні межі і не боятися звертатися за допомогою, як до колег, так і до фахівців.

Отже, підтримання балансу між роботою та особистим життям співробітників є невід'ємною частиною створення здорового та продуктивного робочого середовища. Регулярне вивчення цього аспекту дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми, запобігати їх розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Морозова А. Р., Сухорукова А. Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Браславські читання. Економіка ХХІ століття: національний та глобальний виміри : збірник матеріалів II міжнародної наукової-практичної конференції (м. Одеса, 6 листопада 2024 р.). Одеса, ОДАУ. 2024. С. 172-175. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/20657>
2. Sukhorukova, A., Sarkova, A., Prosolov, O., & Vorobyova, S. (2024). Strategies for Enhancing Employee Motivation as a Factor in Productivity Growth in Enterprises. *Modern Economics*, 48(2024), 124-129. [https://doi.org/10.31521/modecon.V48\(2024\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V48(2024)-15).
3. Іваненко В. С., Курепін В. М. Подолання кризових явищ у аграрній сфері за допомогою технології доповненої реальності. Урожайність та якість продукції рослинництва за сучасних технологій вирощування : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., присв. 90-річчю з дня народження професора Г. П. Жемели (м. Полтава, 30 верес. 2023 р.). Полтава : ПДАУ, 2023. С. 224-226. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15512>.
4. Сухорукова А. Л., Недбайло І. І. Модернізація механізму управління підприємством в умовах глобальної конкуренції // Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні – 2022 : V міжнар. наук.-практ. конф. (Вінниця, 2022). Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2022. С. 578-580. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15429>.
5. Іваненко В. С., Курепін В. М. Наближення національного законодавства до міжнародних норм з питань безпеки праці // OSHAgro – 2023: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 3 жовтня 2023 р.). Київ : НУБіП України, 2023. С. 66-69. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15934>.

УДК 338.1

Лучечко Ю.М.¹¹докторант Луцького національного технічного університету

СТИМУЛЮВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ АГРОПЕРЕРОБКИ У ЗАХІДНОМУ РЕГІОНІ УКРАЇНИ

Стимулювання комплексної агропереробки у Західному регіоні України є актуальним з огляду на необхідність підвищення доданої вартості аграрної продукції та зміцнення економічної стійкості регіону. На думку багатьох дослідників [1-3] розвиток глибокої переробки дозволяє мінімізувати втрати сировини та побічних продуктів, забезпечуючи перехід до циркулярних моделей господарювання та ресурсоефективності. Цей процес сприяє диверсифікації регіонального експорту, зменшуючи залежність від постачання сировини та збільшуючи валютні надходження. Комплексна агропереробка створює нові високотехнологічні робочі місця, що є важливим чинником соціально-економічного розвитку сільських територій та запобігання трудовій міграції. Стимулювання цього напрямку є стратегічним кроком для забезпечення продовольчої безпеки та модернізації Західного регіону.

Виділимо основні напрямки стимулювання комплексної агропереробки у Західному регіоні України. Першочергово необхідно сфокусуватись на підтримці будівництва малих та середніх переробних підприємств, орієнтованих на глибоку переробку сировини (наприклад, крохмалю, білків, олій). Далі важливим є стимулювання кластерних ініціатив, що об'єднують виробників сировини, переробників, наукові установи та логістичні центри для оптимізації ланцюгів вартості. Важливим напрямком є фінансова підтримка впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій переробки, включаючи використання біомаси для енергетичних потреб. Також слід зосередитись на розвитку інфраструктури для зберігання, охолодження та сортування сільськогосподарської продукції, що мінімізує післязбиральні втрати.

Пріоритетом є створення регіональних центрів трансферу технологій, які забезпечуватимуть доступ МСП до сучасних наукових розробок у сфері харчових та біотехнологій. Необхідно посилити експортну орієнтацію, надаючи підтримку у сертифікації продукції відповідно до міжнародних стандартів та пошуку нових ринків збуту. Важливим є запровадження механізмів державного страхування інвестицій у переробні потужності для зниження ризиків. Слід стимулювати виробництво органічної та функціональної харчової продукції з високою доданою вартістю, використовуючи екологічну чистоту регіону. Доцільним є сприяння механізмам державно-приватного партнерства у розбудові логістичних та

інфраструктурних об'єктів для агропереробки.

Для реалізації визначених напрямків стимулювання комплексної агропереробки у Західному регіоні України необхідно впровадити низку цілеспрямованих заходів фінансово-економічного та інституційного характеру. Слід запровадити програми пільгового довгострокового кредитування та лізингу обладнання для створення нових та модернізації існуючих переробних потужностей із фокусом на глибоку переробку. Необхідно надати податкові стимули, зокрема звільнення від сплати ввізного мита на технологічне обладнання, що не виробляється в Україні, для проектів агропереробки. Наступний захід передбачає створення та фінансування Регіонального фонду підтримки агропромислових кластерів для спільного використання інфраструктури та проведення науково-дослідних робіт. Слід забезпечити цільові державні гранти для МСП на розробку та впровадження інноваційних технологій переробки побічних продуктів (наприклад, жому, барди) у біоенергетику та кормові добавки. Важливою є активна розбудова логістичних хабів, оснащених сучасними холодильними та складськими потужностями, що забезпечуватимуть збереження якості сировини до переробки. Необхідно організувати регіональні консультаційні центри, які надаватимуть МСП послуги з сертифікації HACCP, ISO та Organic, необхідних для експорту. Доцільним є створення спеціалізованих навчально-практичних центрів при університетах для підготовки технологів, інженерів та менеджерів для агропереробної галузі. Слід посилити механізм «зелених» публічних закупівель, надаючи перевагу продуктам, виробленим з використанням ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій переробки.

Вважаємо за необхідне запровадити програми компенсації витрат на участь у міжнародних профільних виставках та торгових місіях для виведення продукції регіону на зовнішні ринки. Важливою є і розробка регіональної інвестиційної карти з пріоритетними ділянками та готовою інженерною інфраструктурою для розміщення нових переробних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кононенко Л. (2022). Стратегія розвитку агропромислового комплексу України: сучасний стан та напрями оптимізації. *Економічний простір*, (182), 79-82. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-11>
2. Шубалий О. М., Косінський П. М. *Економічне стимулювання комплексної переробки природних ресурсів у регіоні* : монографія. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 218 с.
3. Жегус О., & Давиденко В. (2024). Стратегічні імперативи інноваційного розвитку аграрного сектору України як основи його резильєнтності. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-23>

УДК 34.01: 63.3: 001.8

Любич А.М.¹

¹ к.ю.н., старший дослідник, учений секретар

НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ: НОВІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКИ

Сталий розвиток став важливим аспектом глобальної політики, що охоплює економічні, соціальні та екологічні виміри. Наукові дослідження відіграють ключову роль у досягненні цілей сталого розвитку, оскільки вони забезпечують нові знання та технології, необхідні для вирішення сучасних викликів. У цьому контексті правові механізми, які регулюють наукову діяльність, стають критично важливими для забезпечення ефективності та стійкості досліджень. В Україні, як і в багатьох інших країнах, необхідно створити ефективні правові механізми, що підтримують сталий розвиток наукових досліджень.

Сталий розвиток визначається як розвиток, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Правові механізми виступають основою для формування стабільного середовища, яке стимулює інновації та забезпечує належний рівень підтримки наукових досліджень. Вони включають в себе законодавство, нормативні акти, фінансові інструменти та механізми моніторингу, які регулюють діяльність наукових установ, університетів та дослідницьких організацій. Одним із основних документів, що визначає стратегічні напрямки сталого розвитку, є Порядок денний ООН на період до 2030 року [1], що включає 17 цілей сталого розвитку (ЦСР). Ці цілі слугують орієнтиром для країн у формуванні національних стратегій, у тому числі в сфері науки.

На рівні державного регулювання важливими є Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність", який є важливим у створенні правового поля для підтримки досліджень, що відповідають принципам сталого розвитку. Закон передбачає фінансування наукових проєктів, які мають соціальну значущість та екологічну спрямованість [2].

Практична реалізація правових механізмів підтримки сталого розвитку вимагає активної участі всіх зацікавлених сторін. Важливою є роль університетів та наукових установ, які повинні адаптувати свої навчальні програми та дослідницькі проєкти до вимог сталого розвитку. Наприклад, інтеграція принципів сталого розвитку в навчальні курси може підготувати нове покоління науковців, здатних мислити системно та враховувати екологічні та соціальні аспекти у своїй діяльності.

Серед нових підходів до правового регулювання сталого розвитку наукових досліджень можна виділити: Інтеграція принципів сталого розвитку в законодавство: Включення екологічних, соціальних та економічних аспектів сталого розвитку в основні закони і нормативні акти, що регулюють наукову діяльність; Гнучкість регуляторних рамок (створення адаптивних механізмів, які дозволяють швидко реагувати на зміни у науково-технічному прогресі та потребах суспільства); Співпраця між секторами (розвиток партнерств між державними органами, науковими установами та приватним сектором для забезпечення комплексного підходу до вирішення соціально-економічних і екологічних проблем).

Україна є учасником численних міжнародних угод та програм, що сприяють сталому розвитку науки. Зокрема, це включає угоди в рамках ООН, ЄС та інших міжнародних організацій, які встановлюють стандарти для екологічної безпеки та соціальної відповідальності у наукових дослідженнях.

Європейський Союз (ЄС) активно підтримує сталий розвиток через різні програми та ініціативи: Програма Horizon Europe: Європейський Союз реалізує цю програму для фінансування досліджень, що сприяють сталому розвитку. Вона передбачає інтеграцію екологічних цілей у всі етапи дослідницького процесу [3]; Європейський зелений курс: стратегія, спрямована на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року [4].

Попри позитивні зміни, існують певні виклики у впровадженні правових механізмів: невідповідність між законодавством та реальними потребами науки (часто існуючі норми не відповідають динаміці розвитку науки і техніки); недостатня координація між державними органами (відсутність чіткої комунікації може призвести до дублювання зусиль або конфліктів у регуляторній політиці).

Отже, виходячи з вище викладеного, для подолання таких викликів рекомендується для України:

- Провести аналіз існуючих законодавчих актів з метою їх оновлення та адаптації до сучасних умов. Зокрема, наприклад: Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність": потребує оновлення для врахування новітніх тенденцій у науці та технологіях, зокрема в контексті цифровізації; Закони про охорону навколишнього середовища: необхідно інтегрувати принципи сталого розвитку та екологічної безпеки в наукові дослідження; законодавство про інтелектуальну власність: слід адаптувати до сучасних реалій, зокрема в умовах глобалізації та інноваційних технологій.

- Сприяти створенню міжвідомчих робочих груп для координації дій у сфері підтримки сталого розвитку наукових досліджень, що дозволить забезпечити інтеграцію зусиль різних державних органів, обмін досвідом та

ресурсами, а також розробку спільних ініціатив для ефективного впровадження принципів сталого розвитку в науковій сфері.

- Розвивати освітні програми для підвищення обізнаності про важливість сталого розвитку серед науковців та регуляторів, включаючи тренінги, семінари та курси, що акцентують увагу на екологічних, соціальних та економічних аспектах сталого розвитку.

- Залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Це може здійснюватися через громадські слухання, опитування, консультації та участь у робочих групах. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості, довіри до влади та врахуванню думки громадян, що в свою чергу покращує якість прийнятих рішень.

- Створення платформ для обміну інформацією між науковими установами, бізнесом і державними органами передбачає розробку інтегрованих цифрових рішень, які забезпечують доступ до наукових досліджень, інновацій та державних програм. Такі платформи сприяють співпраці, обміну знаннями та ресурсами, що допомагає прискорити впровадження нових технологій у бізнес і формування ефективних політик. Вони також можуть включати функції для спільних проєктів, обговорень та моніторингу результатів, що підвищує ефективність взаємодії між усіма сторонами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku>

2. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26 листопада 2015 року № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

3. Угода між Україною, з однієї сторони, і Європейським Союзом та Європейським співтовариством з атомної енергії, з іншої сторони, про участь України у Рамковій програмі з досліджень та інновацій «Горизонт Європа» та Програмі з досліджень та навчання Європейського співтовариства з атомної енергії (2021-2025), комплементарній до Рамкової програми з досліджень та інновацій «Горизонт Європа». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_005-21#Text

4. Communication From The Commission. The European Green Deal. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0640>

УДК 336.532:332.14

Макаренко О.І.¹

¹ асп. Інституту демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи НАН України

ТОКЕНІЗАЦІЯ ПЕНСІЙНИХ НАКОПИЧЕНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ НАКОПИЧУВАЛЬНОЇ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ

Поточний стан пенсійної системи України свідчить про її фактичну стагнацію та дефолтність, що зумовлює потребу у вчиненні комплексу дій, спрямованих на усунення негативних тенденцій. Тактично питання може бути вирішено шляхом збільшення пенсійного віку, відміни «спецпенсій», скороченням видатків тощо. Стратегічно вирішити цю проблему без економічного зростання країни сьогодні неможливо.

В таких умовах важливого значення набуває запуск і перезавантаження накопичувальної складової пенсійної системи України.

З огляду на зазначене, а також спираючись на розрахунки фахівців Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи, до участі у другому (накопичувальному) рівні пенсійної системи можуть бути залучені особи не старші 30–35 років [1].

Запуск другого рівня накопичувальної системи України може бути здійснено із використанням провідного інструментарію фінансово-цифрових технологій – токена одиниці пенсійного активу (надалі – ОПА) як віртуального активу залучення, обліку та накопичення коштів для достойної старості.

Досвід багатьох країн світу свідчить про те, що ОПА не є чимось ексклюзивним та новим для використання. Практика обліку коштів на індивідуальних пенсійних рахунках учасників досить поширена [2, с.6].

Токенізація – це процес перетворення права власності на реальний або фінансовий актив у цифровий токен, який зберігається на блокчейні. Такий токен відображає частку активу і може передаватися, зберігатися або використовуватися відповідно до встановлених правил.

За своєю суттю цей інструмент відповідає найпрогресивнішим на сьогодні моделям цифровізації класичних фінансів – токенизації активів.

Перевагами токенизації для пенсійного фонду можуть стати:

1. Прозорість: використання блокчейнів забезпечує публічний доступ до історії транзакцій. Це унеможливило б шахрайство або приховані зміни у власності на активи.

2. Підвищений контроль: кожен учасник пенсійної програми може самостійно перевіряти наявність та стан своїх активів, не покладаючись лише на пенсійні фонди чи адміністраторів.

3. Захист від втрати: цифрові токени, що зберігаються у надійному

гаманці, не залежать від банківських структур або посередників. Навіть у випадку банкрутства фінансової установи токени залишаються за власником.

4. Ліквідність і спадкування: токени можуть бути передані іншим особам або продані на вторинному ринку. Це полегшує управління активами у випадку необхідності.

5. Смарт-контракти для автоматизації: можливе програмування умов автоматичних виплат пенсій (наприклад, щомісячно після досягнення певного віку), що зменшує ризики помилок і затримок.

Але найголовніше, що може на сьогодні дати токенизація для пересічного учасника пенсійного фонду – збільшення ліквідності його пенсійних накопичень безпосередньо для такого учасника.

Фактично модель, яка існує в Україні, збігається зі світовою практикою як при створенні ОПА, так і в момент її реалізації – тобто пенсійної виплати. ОПА у світовій практиці – це вимір грошової вартості пенсійних накопичень особи на кожен конкретний проміжок часу.

Як зазначалось вище, за своєю суттю ОПА, облік якої на сьогодні здійснюється всіма недержавними пенсійними фондами в Україні, фактично ідентична за своєю суттю цифровому токenu, розвиток яких на сьогодні відбувається надшвидкими темпами.

Станом на перше півріччя 2025 року токенизація активів демонструє стрімкий розвиток і трансформацію глобального фінансового ландшафту:

- ринкова вартість токенизованих активів (без урахування стейблкоїнів) перевищила \$12 мільярдів;
- до 2030 року ринок токенизованих активів може досягти \$1,9 трильйона, а за оптимістичним сценарієм – до \$3,8 трильйона;
- до 2034 року загальний попит на токенизовані активи сягне \$30,1 трильйона [3].

Такі перспективи розвитку наступного рівня традиційних фінансів не тільки може, але й має стати ефективною альтернативою тим моделям запуску другого (державного) накопичувального рівня пенсійної системи України, які за косметичними відмінностями пропонуються до запровадження в Україні вже 18 років.

Запуск накопичувального рівня з використанням механізму токенизації дозволить:

- забезпечити превалювання інтересів держави щодо створення моделі запуску системи з найменшими витратами;
- здійснити найефективніше використання поточних можливостей наявної інфраструктури з виключенням посередників, які не створюють додаткової вартості для учасників системи;
- більш активне залучення громадян (насамперед, заробітчан та осіб, які виїхали з України після початку війни) до участі в програмі другого рівня

шляхом надання їм зрозумілого та прозорого механізму участі в самостійному формуванні своєї майбутньої пенсії;

– активного використання наявних у державі інформаційно-цифрових платформ – зокрема ДІЯ.

Також цей інструмент дозволить здійснити перезавантаження третього (недержавного) рівня пенсійної системи України шляхом вирішення однієї з основних проблем, які стоять на заваді її розвитку – створення ліквідності пенсійних накопичень для кожного з учасників недержавного пенсійного фонду.

Ця мета може бути досягнута шляхом іншого погляду на суть і використання одиниці пенсійного активу як віртуального активу, що дозволить отримати: простий і зрозумілий інструмент накопичень та підтримки України для її громадян, які з різних причин покинули її межі; простий і зрозумілий інструмент підтримки батьків та родичів в Україні; простий інструмент для розвитку накопичувальної складової, оскільки використання його значно спрощує бюрократичні процедури функціонування пенсійних фондів; джерело залучення довгострокового інвестиційного капіталу в економіку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Лібанова Е. Як змінився ринок праці у воєнний час: сьогодення та перспективи [Електронний ресурс] // Дзеркало тижня. – Режим доступу до ресурсу: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/jak-zminivsja-rinok-pratsi-u-vojennij-chas-sohodennja-ta-perspektivi.html>.

2. World Economic Forum. The Global Risks Report 2023. 18th Edition [Електронний ресурс] / World Economic Forum. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023>.

3. Ian A., Nick B. U.K. Pension Giant L&G Looks to Enter Crypto's Tokenization Space. CoinDesk. Finance. 21.10.2024. URL: <https://www.coindesk.com/business/2024/10/21/uk-pension-giant-lg-looks-to-enter-cryptos-tokenization-space> (дата звернення: 14.09.2025).

УДК 338.1:330.5

Макеєв Д.О.¹, Кригульська Т.Б.²

¹ студ. гр. БТЕ-1815 НУ «Запорізька політехніка»

² доц. НУ «Запорізька політехніка»

ДОСВІД ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДБУДОВИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ: ІСТОРИЧНІ УРОКИ

Військова присутність російської армії на окупованих територіях України та широкомасштабні військові дії, які вони ведуть проти нашої країни, принесли справжнє лихо для українського народу. Знищення житла та інфраструктури, масовані атаки та терористичні акти, загибель мирного населення та активна міграція його за кордон ведуть країну до екологічної, гуманітарної та економічної катастрофи.

Незважаючи на трагічність ситуації, надзвичайно важливо осмислювати майбутні перспективи розвитку щодо відбудови втраченого та відновлення економіки України після війни. На наш погляд, суттєвим для цього є аналіз міжнародного історичного досвіду відновлення економіки.

На той час повоєнна Європа була такою ж зруйнованою, виснаженою. Фізична відбудова стала нагальною передумовою відновлювальних процесів. Вагомим проектом іноземної зовнішньої допомоги став «План Маршалла», що передбачав надання допомоги 17 країнам на загальну суму 13 млрд доларів у цінах 1940 року. [1]. Цей проект зіграв значну роль у відбудовних процесах повоєнного розвитку XX століття, але не вирішальну. Важливе значення мала економічна політика урядів постраждалих держав.

Показовим є досвід Німеччини, Італії та Японії. Після Другої Світової війни країни так званої «осі Берлін–Рим–Токіо» були практично вщент знищені, але вже за п'ять років вони вийшли на довоєнні показники своїх економік, а ще за десять – стали провідними в світі, досягнувши приросту ВВП у 8-10% на рік [2]. Відновлення всіх трьох країн були такими стрімкими, що їх умовно називають «економічними дивами».

Німецьке економічне диво пов'язане з ім'ям тодішнього міністра економіки Людвіга Ерхарда. Його неоліберальна економічна політика, яка отримала назву соціальної ринкової економіки, заклала фундамент післявоєнної розбудови Німеччини. Вона полягала у розбудові вільного ринку, який за потреби регулювала держава, Політика Л.Ерхарда передбачала: відміну більшості регуляторних обмежень для бізнесу та державного контролю за цінами; створення антимонопольного законодавства; приватизація державних підприємств та земель; низькі ставки прогресивного оподаткування, а також жорстку грошову реформу, переорієнтація підприємств ВПК на цивільну промисловість, стимулювання

експорту та захист внутрішнього виробника, Ця політика дозволила сформулювати нову Німеччину як економічний центр усієї Європи.

Дещо іншим шляхом пішла Італія. Країна перебудувалася з аграрно-індустріальної на переважно індустріальну та зробила ставку на монополістів як рішучу силу економічного відновлення. Було розроблено систему пріоритету, коли великі корпорації першими отримували допомогу (від дефіцитної сировини для свого виробництва до пільгового кредитування). Дешева робоча сила у вигляді колишніх фермерів, які переїжджали з селищ до міст у пошуках роботи, зробила продукти виробництва настільки конкурентоспроможними, що блискавично були захоплені зовнішні ринки збуту продуктами італійського виробництва. Але вже на середину 60-х рр. неконтрольована монополізація призвела до проблем з корупцією та до нерівномірного регіонального розвитку країни, коли більш промислова північ Італії стала набагато заможнішою, ніж аграрний південь.

Економіка Японії стала хрестоматійним прикладом відновлення після війни. Колишня імперія почала з демократизації країни, а саме зі зміни конституції. Ключовим моментом у відновленні Японії, стало переосмислення ролі країни у світовій економіці. Високотехнологічне виробництво стало вирішальним в відбудові країни. Японські компанії купували сотні і тисячі патентів, витрачаючи на це сотні мільйонів доларів. Влада почала девальвацію національної валюти єни, щоб стимулювати експорт. «Зроблено в Японії» – від побутової техніки до автомобілів стало символом якості японської продукції у всьому світі.. За підсумком – щорічний ріст ВВП на 10%. Таких показників не мала жодна країна світу.

Загалом, повоєнне економічне відновлення кожної країни залежить від її геополітичних та культурних особливостей . Але, як свідчить історичний досвід, першочерговими заходами економічної політики, які вже довели свою доцільність, мають бути лібералізація економіки, максимальне скорочення витрат держави; переорієнтування економіки на експорт; створення пвд контролем держави більшості робочих місць; активне використання різноманітних фінансових інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Як відбудовувалась Європа після Другої світової війни URL: <https://kbu.org.ua/news/yak-vidbudovuvalas-evropa> (Дата звернення: 03.10.2025)
2. Дідик А. М., Погорелов Ю. С. Міжнародний досвід післявоєнного розвитку економіки: уроки для України / А. М. Двідик, Ю. С. Погорелов // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. № 1 (9), С.269-281. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31286/managedzhment-273-286.pdf> (Дата звернення: 01.10.2025)

УДК 658.14

Максименко І.Я.¹¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобальної економічної турбулентності проблема забезпечення фінансової стійкості підприємств набуває особливої актуальності. Зовнішні фактори – інфляційні коливання, воєнні ризики, зміни валютних курсів, енергетичні кризи – суттєво впливають на стабільність фінансових потоків та платоспроможність суб'єктів господарювання. Фінансова стійкість підприємства виступає ключовим показником його адаптаційної здатності до змін зовнішнього середовища та гарантом безперервності діяльності.

Основними чинниками забезпечення фінансової стійкості виступають: оптимальна структура капіталу, ефективне управління оборотними активами, диверсифікація джерел фінансування та своєчасна оцінка ризиків. Важливе значення має управління ліквідністю, що дозволяє підтримувати баланс між зобов'язаннями та грошовими потоками. Системний моніторинг фінансових показників (коефіцієнтів автономії, платоспроможності, рентабельності) створює основу для оперативного реагування на макроекономічні зміни.

В умовах нестабільності особливої ваги набувають антикризові інструменти – реструктуризація заборгованості, фінансове планування, управління витратами та формування резервів ліквідності. Сучасні підприємства все частіше впроваджують цифрові інструменти фінансової аналітики, які дозволяють прогнозувати ризики та моделювати сценарії розвитку.

В умовах макроекономічної нестабільності ключовим завданням підприємств стає збереження фінансової рівноваги та здатності до відновлення після кризових впливів. Для об'єктивної оцінки рівня фінансової стійкості доцільно здійснювати аналіз динаміки основних фінансових коефіцієнтів, які відображають структуру капіталу, платоспроможність і рентабельність діяльності підприємств. Такий аналіз дозволяє простежити тенденції змін фінансового стану, визначити ефективність антикризових заходів і виявити напрями подальшого зміцнення фінансової системи підприємства [1].

З метою виявлення тенденцій фінансової стабільності в корпоративному секторі України у період 2019–2024 рр. розглянемо узагальнені середні показники фінансової стійкості підприємств, наведені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Динаміка середніх показників фінансової стійкості підприємств України, 2019–2024 рр.

Рік	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт покриття	Рентабельність активів, %	Індекс фінансової стабільності
2019	0,52	1,34	4,8	71,2
2020	0,48	1,27	3,5	69,8
2021	0,46	1,22	3,1	68,4
2022	0,43	1,18	2,6	65,7
2024	0,50	1,30	4,2	73,5

Аналіз даних свідчить, що після падіння фінансових показників у період пікової нестабільності 2020–2022 рр., у 2024 році спостерігається часткове відновлення фінансової рівноваги підприємств. Зростання коефіцієнта автономії та рентабельності активів свідчить про поступову стабілізацію бізнес-середовища, впровадження адаптивних стратегій управління та раціоналізацію фінансових потоків.

Таким чином, фінансова стійкість у сучасних умовах має розглядатися не лише як статична характеристика, а як динамічний процес адаптації підприємства до зовнішніх викликів. Її забезпечення вимагає гнучкого стратегічного підходу, поєднання фінансової аналітики, ризик-менеджменту та цифрових технологій, що дозволяє сформувати економічну витривалість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз показників фінансової стійкості підприємств України у 2019–2024 рр. дозволяє зробити висновок, що вітчизняний корпоративний сектор зазнав суттєвих трансформацій під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Період 2019–2022 рр. характеризувався спадом фінансової активності, зростанням кредитного навантаження та зниженням рентабельності бізнесу. Це було спричинено низкою макроекономічних викликів – глобальною пандемією, воєнними діями на території України, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційним тиском і зниженням платоспроможного попиту населення [2].

Разом із тим у 2023–2024 рр. можна простежити позитивну тенденцію до стабілізації фінансових результатів. Це зумовлено поступовим відновленням ділової активності, активізацією державних програм підтримки бізнесу, збільшенням обсягу інвестицій у виробничу та цифрову інфраструктуру. Підприємства почали активно впроваджувати антикризові інструменти – оптимізацію витрат, диверсифікацію джерел доходу, цифровізацію управлінських процесів, що позитивно вплинуло на рівень ліквідності та платоспроможності. Зростання коефіцієнта автономії до 0,50 та підвищення рентабельності активів до 4,2% у 2024 р. свідчить про

покращення структури капіталу і поступове відновлення прибутковості. Індекс фінансової стабільності перевищив довоєнний рівень, що є індикатором переходу до фази фінансової стабілізації [3].

Отже, фінансова стійкість підприємств України у післякризовий період демонструє тенденцію до зміцнення. Подальший розвиток цієї тенденції можливий за умови:

- забезпечення більшої частки власного капіталу у структурі фінансових ресурсів;
- впровадження ефективної системи управління ризиками та контролю ліквідності;
- активного залучення інвестицій у виробничі й інноваційні проєкти;
- цифрової трансформації облікових і фінансово-аналітичних процесів;
- розширення співпраці між підприємствами, державними інституціями та міжнародними партнерами для підвищення фінансової гнучкості.

У підсумку можна стверджувати, що сучасні підприємства України демонструють потенціал до відновлення фінансової стабільності, однак потребують стратегічного переосмислення підходів до управління фінансовими потоками. Саме формування ефективної системи фінансового менеджменту, орієнтованої на довгострокову сталість, є ключовим чинником забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності українського бізнесу в умовах глобальної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гапак Н.М., Капштан С.А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2014. Вип. 1(42). С. 191–196. URL: http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/42/42_39.pdf
2. Ковальчук Н.П. Регуляторні засади мінімізації макроекономічних ризиків в умовах глобалізаційних впливів. Науковий часопис НПУ імені М.П.Драгоманова. Серія № 18. Економіка і право. 2011. Вип. 16. С. 9–17. URL: <https://chasopys.law.npu.kiev.ua/archive/16/4.pdf>
3. Салькова І.Ю., Сацевич В.О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 16. С. 790–794. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/120.pdf

УДК 332.146

Малтиз В.В.¹, Фастовець Д.Д.²¹ доц. Запорізького національного університету² студ. гр. 6.0753. Запорізького національного університету

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

На сьогоднішній день складно переоцінити важливість уміння управляти людськими ресурсами, особливо в умовах суспільних трансформацій, оскільки саме людські ресурси є найбільш важливим ресурсів, без якого неможливе функціонування жодної, навіть високотехнологічної, компанії. Сучасні зміни: глобалізація, цифровізація, зміна трудових цінностей і очікувань працівників – це все ставить перед управліннями нові виклики, адже саме ефективне управління людськими ресурсами сприяє адаптації колективів до нових умов, підвищує мотивацію та продуктивність, формує корпоративну культуру, здатну витримати тиск зовнішніх факторів. У період трансформацій HR-менеджмент виконує роль не лише адміністративної функції, а й стратегічного інструменту, що допомагає організаціям зберегти конкурентоспроможність і забезпечити сталість розвитку.

Говорячи про актуальні проблеми управління людськими ресурсами варто в першу чергу зауважити, що сучасний ринок праці характеризується дуже високою динамікою, це й створює чимало викликів як для роботодавців, так і для працівників. Однією з головних проблем є дефіцит кваліфікованих кадрів, що був безперечно спричинений повномасштабною війною в Україні, що спричинила масову міграцію громадян, висококваліфікованих спеціалістів певних галузей. Крім того, на сьогоднішній день значного поширення набувають й проблеми, пов'язані з мотивуванням та залученістю співробітників. Сьогодні це питання постає особливо гостро, адже в умовах економічної нестабільності та зростанням рівня стресу роботодавцям стає дедалі складніше утримувати високий рівень лояльності та продуктивності персоналу. Суттєвим викликом для компаній є адаптація HR-політики до умов цифровізації та автоматизації, адже використання новітніх технологій з одного боку відкриває нові можливості для розвитку, з іншого – потребує від управлінців більш гнучких підходів до організації праці та взаємодії з працівниками. Відтак, слід наголосити що сучасні проблеми HR-менеджерів не обмежуються лише традиційними кадровими питаннями, підбором персоналу чи веденням документації. Аналізуючи сучасну сферу управління людськими ресурсами, слід зазначити, що вона виходить на більш стратегічний рівень, оскільки саме люди, організація та ефективність праці визначають здатність організації адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та залишатися конкурентоспроможною на ринку. HR наразі стає все

більш важливим елементом загальної стратегії розвитку, поєднуючи завдання формування ефективної команди, підтримки мотивації, розвитку корпоративної культури та забезпечення гнучких умов праці. Саме тому сьогодні у складному й динамічному середовищі саме грамотна HR-політика допомагає компаніям не лише долати поточні труднощі, а й вибудовувати довгострокову модель сталого зростання та розвитку. Якщо говорити про подолання всіх цих актуальних проблем управління людськими ресурсами, то насамперед важливим напрямом є формування ефективної стратегії підбору й утримання персоналу, яка ґрунтується на створенні позитивного іміджу роботодавця та розвитку корпоративної культури. На мою думку, це допоможе не лише залучати нових фахівців, а й зберігати вже наявних працівників, підвищуючи їхню мотивацію та рівень задоволеності роботою. Також важливим кроком є інвестування у професійний розвиток кадрів: постійне навчання, програми для підвищення кваліфікації та перепідготовки точно зможуть покращити рівень знань, сформувані у працівників відчуття залученості до процесів організації, забезпечити відповідність компетенції працівників та зробити їх більш підходящими вимогам сучасного ринку й компанії. Окремої уваги потребує й система мотивації. Сучасні компанії дедалі частіше відходять від виключно матеріальних стимулів: гроші, грамоти, канцелярія. Сьогодні компанії починають поєднувати це все із нематеріальними: гнучким графіком роботи, можливістю віддаленої зайнятості, підтримкою балансу між роботою та особистим життям [1]. Такі підходи дозволяють знизити рівень плинності кадрів і створити більш стабільне трудове середовище.

Підсумовуючи, слід зазначити, що управління людськими ресурсами в умовах суспільних трансформацій набуває все більш стратегічного значення, адже саме людський капітал є основою конкурентоспроможності будь-якої організації. Сучасні виклики – це дефіцит кадрів, міграція, необхідність постійного навчання, цифровізація та зміна трудових цінностей. Перелічене потребує нових підходів до HR-політики та грамотної стратегії. Ефективне вирішення цих проблем можливе виключно завдяки поєднанню традиційних інструментів управління з інноваційними практиками: формуванням позитивного іміджу роботодавця, створенням гнучких умов праці, розвитком корпоративної культури та цифровізація процесів. Таким чином, управління людськими ресурсами стає не лише адміністративною функцією, а й стратегічним інструментом, що забезпечує стабільність, розвиток і довгостроковий успіх компаній у мінливому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Станіслав Є. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції. Актуальні проблеми економіки № 11 (281), 2024. С.159-168

УДК 314.74:327.7

Мартищенко Б.О.¹

¹ асп. Інституту демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи
Національної академії наук України

МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ В КОНТЕКСТІ РЕГУЛЮВАННЯ ЛЕГАЛЬНОЇ МІГРАЦІЇ

Міграційна політика Європейського Союзу (ЄС) є важливою для України як частини європейської міграційної системи. А євроінтеграційний курс, закріплений у нашій Конституції, передбачає імплементацію європейських норм у національне законодавство, включно з регулюванням міграційних процесів. Тому вивчення досвіду ЄС має важливе значення для вдосконалення національної міграційної політики [1, с. 93].

Міграційна політика ЄС – це комплекс правових, адміністративних та інституційних заходів, що регулюють переміщення осіб та їхню інтеграцію. Її основи були закладено Паризькою угодою (1951) та Римськими договорами (1957), що створили передумови для економічної інтеграції та свободи руху робочої сили. Маастрихтський договір (1992) ввів громадянство ЄС, завдяки чому громадяни отримали право проживати в будь-якій державі-члені. Амстердамська угода (1997) передала міграційні, візові та притулкові питання до спільної компетенції, а також інтегрувала до законодавства ЄС положення Шенгенської угоди (1985) про вільне пересування між країнами та спільну візову політику. Лісабонський договір (2009) розширив міграційні повноваження ЄС та закріпив принцип солідарності між державами-членами. Тобто історія розвитку міграційної політики ЄС свідчить про поступовий перехід від національних підходів до політики, заснованої на принципах солідарності та співробітництва [2, с. 129–132; 3].

Основними інституціями, що розробляють і реалізують міграційну політику ЄС, є: Європейська комісія (Брюссель, 1958), яка ініціює пропозиції та координує політику; Рада Європейського Союзу (Брюссель, 1958) та Європейський парламент (Страсбург, 1952), що ухвалюють й контролюють законодавство; агентство Frontex (Варшава, 2004), яке опікується охороною зовнішніх кордонів; та агентство EUIA (Валлетта, 2011), що підтримує єдину систему притулку [3].

2022 р. до ЄС із країн, які не є його членами, прибуло 5,3 млн мігрантів, що більш ніж удвічі перевищує показник 2021 р. (2,4 млн) (рис. 1). 2023 року кількість менша, ніж попереднього, але все ще значна. Розрив між кількістю іммігрантів із третіх країн та кількістю іммігрантів з інших країн ЄС суттєво зріс за останні роки, зокрема 2020 р. перший показник перевищував другий у 1,6 раза, а у 2022–2023 р. – орієнтовно утричі.



Рисунок 1 – Іммігранти в ЄС за країнами походження у 2020–2023 рр.

Джерело: Розроблено автором на основі [4]

У 2022–2023 рр., у всіх країнах ЄС, за винятком Люксембургу та Словаччини, не менш ніж половина іммігрантів походила з-за меж блоку. 2022 р. найбільші частки таких мігрантів були в Чехії (95 % від загальної кількості іммігрантів), Литві (91 %) та Латвії (89 %). 2023 р. Чехія та Литва залишилися лідерами (по 89 %), а третє місце посіла Ірландія (87 %). В абсолютних числах 2022 р. найбільше зовнішніх мігрантів прийняли Німеччина (30 %) та Іспанія (20 %), далі – Італія, Чехія та Франція із 6 % (рис. 2). 2023 р. розподіл став більш рівномірним; Іспанія вже посіла перше місце (1,04 млн осіб або 24 % усіх іммігрантів до ЄС), а Німеччина – друге (0,93 млн осіб або 21 %) [4].

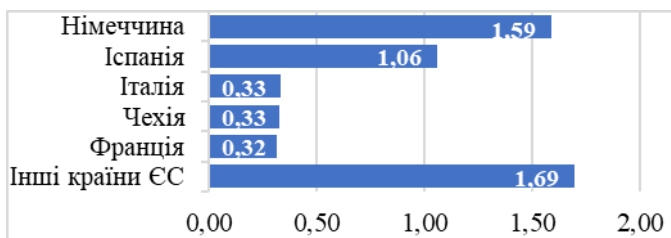


Рисунок 2 - Країни, які прийняли найбільше мігрантів із-поза ЄС 2022 р., млн осіб

Джерело: Розроблено автором на основі [4]

Легальну міграцію ЄС регулює низкою директив і програм. З одного боку, є умови для залучення кваліфікованих працівників із третіх країн через ініціативи, як-от Директива про сезонних працівників (2014/36/EU) та Директива про висококваліфікованих працівників («Блакитна карта», 2021/1883/EU). «Блакитна карта» пропонує спрощений доступ до ринку праці ЄС для іноземних фахівців із вищою освітою та досвідом роботи, що

допомагає країнам із дефіцитом робочої сили в технологічних та медичних галузях. З іншого боку, Директива (EU) 2016/801 стимулює мобільність студентів, стажерів і дослідників з третіх країн, даючи їм змогу легально проживати та працювати під час навчання. Освітню міграцію ЄС розглядає як джерело економічного зростання та культурного обміну [3].

Європейський Союз постійно удосконалює свою міграційну політику, реагуючи на виклики. Зокрема, 2022 р., у відповідь на масовий наплив воєнних мігрантів з України, ЄС вперше активував Директиву про тимчасовий захист, яка забезпечує переселенцям право на проживання, доступ до ринку праці, освіти та медичних послуг. А в травні 2024 р. було затверджено новий пакт про міграцію та притулок, що хоча й посилює контроль на зовнішніх кордонах, але водночас спрощує процедуру отримання притулку, а також уніфікує критерії міжнародного захисту й запроваджує механізм солідарності, який дає змогу державам-членам обирати спосіб підтримання одне одного (розміщення мігрантів, фінансова допомога тощо) [3].

Україні, за зразком ЄС, варто розвивати легальні канали трудової міграції (через спеціалізовані системи відбору та програми інтеграції), модернізувати законодавство й інституції, забезпечуючи разом належний захист прав мігрантів. Це може стати одним зі способів реагування на демографічні виклики, які постали перед нашою державою.

Отже, міграційна політика Європейського Союзу базується на низці правових актів, як-от Маастрихтський, Амстердамський і Лісабонський договори, та координується низкою інституцій, включно з Єврокомісією, Радою Європейського Союзу, Європарламентом, агенціями Frontex і EUAA. ЄС залучає трудових мігрантів та підтримує освітню мобільність, водночас доволі успішно реагує на міграційні виклики, одним із яких стала масштабна воєнна міграція з України після початку 2022 р. Для України підходи ЄС у галузі міграційної політики можуть бути дороговказом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Malynovska O. A. Modern Development of EU Migration Policy and Migration Prospects of Ukraine. *Demography and social economy*. 2021. № 2. С. 92–109. URL: <https://doi.org/10.15407/dse2021.02.092>
2. Малиновська О. А. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії : монографія. Київ : Нац. ін-т стратег. дослідж., 2018. 472 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-05/Migration_Politic_Print-fin-3178a.pdf
3. Your gateway to the EU, News, Highlights | European Union. *European Union*. URL: <https://european-union.europa.eu/> (date of access: 10.10.2025).
4. Migration and asylum in Europe – 2024 edition. *Home Page*. URL: <https://doi.org/10.2785/43971> (date of access: 10.10.2025).

УДК 338.48:658.8

Матвієнко Я.О.¹, Зайцева В.М.², Цвілий С.М.³

¹ асп. НУ «Запорізька політехніка»

² проф. НУ «Запорізька політехніка»

³ доц. НУ «Запорізька політехніка»

ЕТАПИ СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В РЕГІОНІ УКРАЇНИ

Методологія маркетингу туристичної території є циклом проектних, дослідницьких, представницьких і реалізаційних процедур у функціональній структурі стратегічного управління територіями [3]. Наведемо схему процесу створення маркетингової стратегії розвитку туризму в регіоні країни (рис. 1).

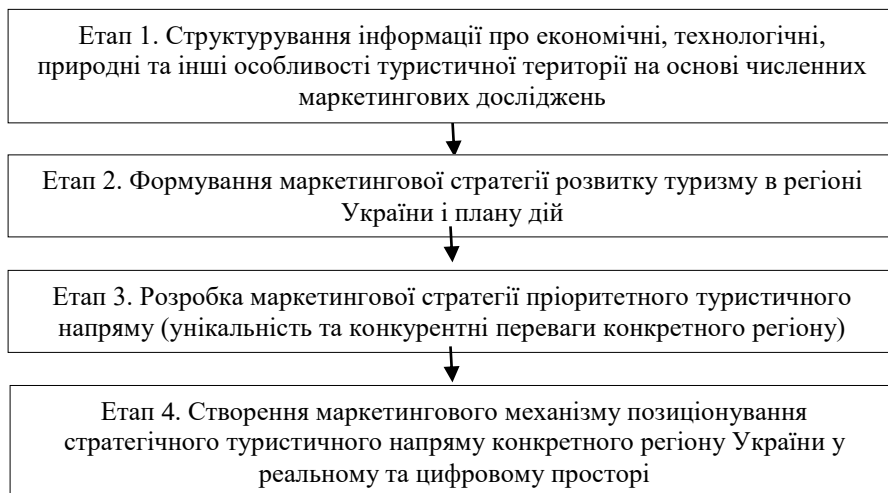


Рисунок 1 – Розробка маркетингової стратегії розвитку туризму в регіоні України

На етапі 1 відбуваються дії: 1) вивчення ситуації: ситуаційний аналіз, оцінка конкурентної позиції, SWOT-аналіз. Діагностична частина містить вивчення географічної, органічної, економічної, а також символічної частин унікальності туристичного регіону. Для виявлення, оцінки існуючих проблем важливо організувати польові дослідження та робочі групи за участю всіх зацікавлених сторін, представників громадського та приватного секторів; 2) дослідження тенденцій туристичного ринку: аналіз та оцінка міжнародних та регіональних тенденцій ринку з особливим акцентом на обраний сегмент (культурний, історичний, спортивний тощо). Вивчення ринку включає фази

вивчення навколишнього середовища, попиту та пропозиції [5]. При цьому необхідно провести аналіз вихідних даних, первинних та вторинних джерел.

Етап 2 містить такі підетапи: 1) визначення стратегічного бачення, положення у міжрегіональному просторі та на туристичному ринку; 2) розробка завдань, оптимальних моделей розвитку туризму та управління; 3) ідентифікація основного і інвестиційних проектів розвитку туризму регіону.

До етапу 3 входять такі дії: 1) визначення унікальних пропозицій та туристичних продуктів регіону; 2) виявлення цільових сегментів та ринкових ніш; 3) розробка маркетингової стратегії пропозиції конкурентоспроможних (унікальних, привабливих, інноваційних тощо) туристичних продуктів.

Так, маркетингова стратегія розвитку туризму в регіоні країни має розроблятися на основі виявлених у ході проведеного аналізу характеристик з урахуванням всіх тенденцій та можливостей стратегічної моделі розвитку. Стратегія визначає, як реалізувати існуючі туристичні пропозиції, підвищити конкурентоспроможність, домогтися визнання та відповідати очікуванням цільових сегментів. При цьому стратегія маркетингу розвитку туризму регіону може бути спрямована не лише на залучення цільових ринків, а й на відтік неперспективних із регіональної точки зору туристичних ринків, навіть до демаркетингу туристичного регіону (після повної деокупації ТОТ країни).

По кожному з напрямків стратегія зумовлює цілі, пропонує низку заходів і елементів для їх досягнення та розвитку туризму регіону. Регіону необхідна туристична спеціалізація, заснована на унікальних атрибутах й конкурентних перевагах. Маркетингова стратегія пріоритетного туристичного напрямку дозволить сфокусуватися на певних сегментах та досягти стратегічних цілей. Однією з сучасних технологій, яку слід використати для розробки стратегії розвитку туризму в регіоні, є бенчмаркінг (дії з довгострокового формування стратегії розвитку туризму в регіоні, що заснована на найкращому управлінському досвіді різних партнерів та конкурентів на національному та міжнаціональному туристичних ринках [2]. Цей підхід дозволить уникнути маркетингових «пасток» та адаптувати практику найуспішніших регіонів.

Принципово важливими складовими маркетингу туристичної території є усвідомлення та просування території конкретного регіону України як місця здійснення різних туристичних проектів, що ґрунтуються на прогнозуванні й знанні потреб світової, національної та локальної економіки туризму, поточної ситуації та реальних можливостей території. Перед регіонами стоїть завдання створення ефективної маркетингової стратегії просування, яка визначає концепцію позиціонування, формування привабливого туристичного образу, інструменти просування, розширення лояльної аудиторії, а також розвитку туристичного ринку. Крім того, треба розробити бренд-стратегію, стратегію входження на існуючі ринки (стратегію проникнення), стратегію комунікацій та розповсюдження [4]. Важливо використовувати підхід, вироблений під час семінарів та робочих

груп на основі врахування думок зацікавлених сторін.

Оцінка результативності має проводитися на основі системи вимірюваних показників, які відображають кількісну та якісну інформацію відносно різних галузей розвитку економіки туризму, інвестицій, пріоритетних туристичних напрямків, громадської думки, брендингу, комунікацій, а також передбаченої стратегією. У конкретному вітчизняному регіоні успіх може вимірюватися розширенням бази оподаткування туристичних послуг, появою нових видів туристичного бізнесу, припливом мешканців в регіон для участі в організації туристичного обслуговування, покращенням екологічних властивостей [1].

Повне завершення роботи над документом має супроводжуватися проведенням додаткового семінару з консультативною групою. Заключний етап аналізу забезпечить отримання зворотного зв'язку щодо стратегічного маркетингового плану, напрямів стратегії розвитку туризму та рекомендацій.

Для більшості вітчизняних туристичних територій характерно інтуїтивне визначення актуальних для регіону завдань та планів, при цьому відповідальні за створення стратегій не завжди мають достатніх навичок й методів реалізації намічених змін на практиці. Необхідні методологія, механізми впровадження та реалізації. Тому, визначивши основні цілі та завдання регіональної політики реалізації маркетингового підходу в управлінні туризмом регіону, важливо перейти до розробки механізмів туристичного маркетингу регіону, які мають бути відображені в маркетинговій стратегії розвитку туризму, а сформовані на її основі програми та програмні заходи мають забезпечувати їх реалізацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кукліна Т.С., Цвілий С.М., Журавльова С.М. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 12–15.
2. Маркетинг в туризмі : навч. посібник / С. М. Цвілий, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.
3. Цвілий С. Механізм генерації інвестиційного потенціалу розвитку індустрії туризму на платформі ДПП: відновлення економіки України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №10. ID статті: 151. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13857822>.
4. Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O. Postcoronavirus development of the regional tourist destination on the principle of public-private partnership. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 4(60). С. 134 – 138.
5. Tsviliy S.M., Mykhailik D.P., Gurova D.D., Ogloblina V.O., Korniienko O.M. Strategy for the Development of the Investment Potential of the Tourism Industry of Ukraine in the International Economic System. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. 2024. Vol. 15. №3. Pp. 601-619. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).08](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).08).

УДК 330.341.1:316.422.44

Мацука В.М.¹

¹ доц. Маріупольського державного університету

ВРАХУВАННЯ СУСПІЛЬНИХ ОЧІКУВАНЬ І ВПЛИВУ ТЕХНОЛОГІЙ НА СУСПІЛЬСТВО У ІННОВАЦІЙНІЙ ПОЛІТИЦІ

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки інновації виступають ключовим фактором зростання конкурентоспроможності держав, регіонів та окремих компаній. Однак темпи технологічного прогресу дедалі частіше супроводжуються соціальними викликами: нерівномірним доступом до технологій, етичними дилемами штучного інтелекту, ризиками для приватності та кібербезпеки, екологічними наслідками нових виробництв. Тому сучасна інноваційна політика має враховувати не лише економічну ефективність, але й суспільні очікування, що відображають запити громадян, бізнесу та держави.

Технології не є нейтральними – вони змінюють спосіб життя, структуру ринку праці, систему цінностей і навіть політичні процеси. Наприклад: цифровізація створює нові можливості для освіти та медицини, але водночас загострює питання захисту персональних даних; автоматизація та роботизація підвищують продуктивність, але викликають страхи масового безробіття; зелені технології відповідають на кліматичні виклики, але потребують значних інвестицій і можуть підвищувати вартість продукції [2].

Врахування цих аспектів є критичним для формування довіри суспільства до інновацій.

Сучасна інноваційна політика дедалі більше орієнтується на концепції Quadruple Helix та Quintuple Helix, які розширюють традиційну модель «державо-бізнес-наука» за рахунок залучення: громадянського суспільства (участь громадян у формуванні попиту на інновації, їхня роль у суспільному прийнятті технологій); екологічного середовища (необхідність збереження природних ресурсів і сталого розвитку) [3].

Таким чином, інноваційна політика має будуватися не лише «зверху вниз», а й «знизу вгору», включаючи механізми публічних консультацій, відкритих даних та громадського контролю.

Впровадження технологій може супроводжуватися такими ризиками: цифрова нерівність (розрив між тими, хто має доступ до новітніх технологій, і тими, хто його позбавлений); етичні проблеми ШІ (упереджені алгоритми, зловживання генеративними моделями); трудові трансформації (вивільнення робочої сили у традиційних секторах та потреба в нових компетенціях); інформаційні ризики (dezінформація, маніпуляції у цифровому просторі) [1].

Управління цими викликами вимагає гнучких регуляторних механізмів і проактивної державної політики.

Напрями удосконалення інноваційної політики:

1. Етичне регулювання технологій – розробка стандартів відповідального використання ШІ, біотехнологій, Big Data.
2. Суспільний діалог – включення громадян у процеси стратегічного планування через публічні консультації та цифрові платформи.
3. Освітня та професійна підготовка – формування нових компетенцій, що відповідають трансформаціям ринку праці.
4. Сталий розвиток – інтеграція екологічних стандартів та ESG-підходів в інноваційну діяльність.
5. Інклюзивність інновацій – забезпечення рівного доступу до технологій для різних соціальних груп та регіонів [4;5].

Інноваційна політика XXI століття має виходити за межі економічної логіки та орієнтуватися на баланс між технологічним прогресом і суспільними очікуваннями. Врахування соціальних потреб, етичних вимог та екологічних викликів дозволяє не лише підвищити ефективність інновацій, а й забезпечити їх суспільну легітимність. У результаті формується інноваційна екосистема, в якій технології стають не самоціллю, а засобом підвищення якості життя та сталого розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Стойка А.В., Верительник С.М., Мацука В.М. Діджиталізація управління проектами і вплив на світову економіку та інвестиції. Збірник наукових праць «Вчені записки». 2025. № 39(2). С. 45-58. URL: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.04.026.032
2. European Commission. 2021. Horizon Europe Strategic Plan 2021–2024. EU Publications. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/index_en
3. OECD. 2020. Science, Technology and Innovation Outlook 2021: Times of Crisis and Opportunity. OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/75f79015-en>
4. Matsuka V., Horbashevska M. Digital technologies in economic management: European trends of development and implementation [2.5]. Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці=European experience in the use of digital technologies in the economy: кол. монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич та ін. Рига, Латвія: Baltija Publishing. 2025. С. 186–210. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9278>
5. Theoretical and Methodological Foundations for the Use of Digital Technologies in Ukraine through the Implementation of EU Experience: collective monograph / edited by A.V. Cherep, I.M. Dashko, Yu.O. Ohrenych, O.H. Cherep. Zaporizhzhia: publisher of FOP Mokshanov V.V., 2024. 246 p. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/24080>

УДК 331.101.262:330.3

Мельник Ю.М.¹, Шалагінова Д.С.²¹ проф. Одеського національного технологічного університету² асп. Одеського національного технологічного університету

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ОСНОВА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

Одна з базових проблем сучасного економічного розвитку полягає у досягненні його збалансованості, що розглядається не лише як умова макроекономічної стабільності, а й як передумова формування стійких соціально-економічних систем у глобалізованому середовищі. Реалізація цього завдання можлива за рахунок синергії внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей, підвищення рівня енергоефективності національної економіки, здійснення комплексних інституційних реформ у сфері державного управління. Водночас визначальною складовою цього процесу виступає людина, яка є носієм соціального капіталу та ключовим елементом складної соціально-економічної системи. Саме людський потенціал забезпечує відтворення інноваційних імпульсів і створює передумови для розбудови економіки довіри.

Сучасні дослідження вказують на те, що трансформація економічних систем відбувається в межах зміни, імператив максимізації матеріального добробуту поступається місцем «людиноцентричній» моделі розвитку. Така модель передбачає гуманістичний вимір, підвищення якості життя та можливості самореалізації через володіння, обмін і практичне застосування знань. У цьому контексті зростає поширення економіки знань і креативної економіки є проявом інтеграції когнітивного та інноваційного капіталу, що визначають траєкторії як виробничої, так і невиробничої сфер. Інтелектуалізація економічних процесів постає ключовим фактором ендогенного розвитку, оскільки базується на накопиченні та використанні людського, соціального та інтелектуального капіталу, що формують основу стійкості та конкурентоспроможності економіки у добу сталого розвитку [1].

У сучасних умовах глобалізаційних трансформацій відбувається принципове переосмислення ролі знань та інформації як ключових детермінант розвитку постіндустріальної економіки. Цей процес зумовлює посилення уваги до проблематики освіти, яка, за висновками експертів ЮНЕСКО, розглядається як «проблема майбутнього» як на рівні окремих держав, так і в масштабах світової економіки. Якість людського капіталу, яка визначається передусім рівнем розвитку системи вищої освіти, виступає базовим чинником формування конкурентоспроможності національних економік у епоху інтелектуалізації виробництва та зростання значення когнітивного капіталу.

Очевидним є факт, що цифровізація, економічний розвиток і соціальні інновації неможливі без належного функціонування освітньої сфери. Державні інститути не можуть забезпечувати ефективне управління без висококваліфікованих фахівців, а сучасні технології втрачають практичну цінність без носіїв компетентностей, здатних їх реалізовувати. Відтак система освіти, інноваційні та венчурні підприємства, науково-дослідні інституції здатні ефективно функціонувати лише за наявності професіоналів нового типу, які володіють сучасними знаннями, креативними навичками та здатністю до безперервного навчання.

Стратегічна мета будь-якої держави полягає у забезпеченні економічного добробуту та стабільного розвитку, і досягти цього можливо лише шляхом мобілізації стратегічних ресурсів: інформації, знань та інтелекту, акумульованих у людському капіталі. У цьому контексті заслуговує на увагу концепція Т. Сакаї, який обґрунтував теорію «вартості, заснованої на знаннях». На противагу класичній трудовій теорії вартості, він доводив, що «знання стають головним джерелом створення цінності, що підтверджується зростанням частки нематеріальних активів у капіталізації провідних транснаціональних корпорацій» [2].

У сучасній економічній науці людський капітал трактується як інтегральна категорія, що охоплює здібності, навички, досвід, цінності, норми та інші характеристики індивіда, які визначають його як «активного суб'єкта соціально-економічної діяльності». Його специфіка полягає у подвійній природі, з одного боку, він є активом, здатним генерувати додану вартість, а з іншого, динамічною системою, яка потребує постійного оновлення, навчання. Водночас людський капітал можна розглядати як складову ширшого поняття когнітивного капіталу, що включає не лише знання і навички, але й інтелектуальні ресурси суспільства, інноваційний потенціал та культуру використання знань. Таким чином, у постіндустріальній парадигмі розвитку саме людський та когнітивний капітал стають визначальними драйверами економічного прогресу, формуючи підґрунтя для стійкого зростання, інноваційної динаміки та переходу до економіки знань.

У сучасних умовах формується якісно новий тип працівника «робітник знань» або «інтелектуальний працівник», який є центральною фігурою в економіці знань. Його особливості можна узагальнити у трьох ключових характеристиках. По-перше, робітник знань володіє власними виробничими засобами, серед яких інтелект, професійний досвід, навички та компетентності, що є невід'ємною частиною особистості. Ці ресурси не можуть бути відчужені чи передані безпосередньо, адже вони зафіксовані у пам'яті людини, інтегровані у її когнітивний та ціннісно-мотиваційний простір. Втрата такого фахівця для підприємства може призвести до значних

порушень виробничого циклу, адже саме людина стає носієм унікальних знань і компетенцій. По-друге, результативність діяльності інтелектуального працівника значною мірою зумовлена його здатністю до взаємодії з іншими суб'єктами, у т. у. в віртуальному середовищі. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій створює передумови для транснаціональної співпраці, коли працівники можуть спільно реалізовувати проекти, не перебуваючи в одному просторі та навіть не зустрічаючись особисто. По-третє, відмінною характеристикою робітника знань є його інноваційний потенціал, що проявляється у здатності до постійного навчання, засвоєння нової інформації, адаптації до змінних умов та розв'язання складних, нетипових завдань. Саме ця риса забезпечує креативність, підприємливість та високий рівень гнучкості.

У цьому контексті пріоритетність розвитку системи вищої освіти набуває особливого значення. Модернізація освітнього середовища, впровадження інноваційних освітніх стратегій та орієнтація на формування компетентнісної моделі підготовки фахівців стають одним із ключових завдань державної політики. Від якості їх реалізації значною мірою залежить ефективність функціонування ринку освітніх послуг, конкурентоспроможність людського капіталу та сталий розвиток національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Нікіфоров П.О., Кузьмук С.Г. Економічна людина та біхевіористична концепція теоретичних досліджень у фінансовій науці. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2016. Вип. 773-774. С. 3-7.
2. Sakaiya T. The Knowledge-Value Revolution, or A History of the Future. NY., Kodansha America LTD., 1991. Copyright. T. Sakaiya 1991.

УДК 658.5

Мельничук Д.В.¹¹ студент Миколаївського національного аграрного університету

КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ: МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ

Ефективність управління виробництвом ґрунтується на інтеграції сучасних методів та підходів, серед яких ключове місце посідають принципи ощадливого виробництва, автоматизація процесів, впровадження систем управління якістю, оптимізація складських запасів та використання інноваційних технологій. Важливою складовою є прийняття рішень на основі системного аналізу виробничих даних у поєднанні з активною участю персоналу в удосконаленні процесів.

Ключовим елементом ефективного управління виробництвом є концепція бережливого виробництва, яка ґрунтується на системному підході та орієнтована на максимальне усунення втрат у всіх ланках виробничого процесу. Її стратегічна мета полягає у досягненні високої ефективності, стабільної якості продукції та високого рівня задоволеності клієнтів [1, с. 64]. Основні принципи цієї концепції включають визначення цінності продукту з точки зору споживача, формування та оптимізацію потоку створення цінності, забезпечення його неперервності, впровадження системи «витягування» продукту відповідно до реального споживання та неперервне прагнення до досконалості. Водночас бережливе виробництво охоплює всі етапи діяльності підприємства - від розробки та вдосконалення продукту до співпраці з постачальниками та кінцевими споживачами, - що дозволяє мінімізувати витрати часу, ресурсів і капіталу, підвищуючи ефективність бізнес-процесів.

Автоматизація виробництва є одним із ключових факторів підвищення ефективності сучасних підприємств, оскільки передбачає впровадження автоматизованого обладнання, технічних пристроїв та спеціалізованого програмного забезпечення з метою заміни або мінімізації ручної праці. Завдяки цьому досягається зростання продуктивності, покращення якості продукції, підвищення рівня безпеки та гнучкості виробничих процесів [2, с. 127]. Автоматизація може мати різний рівень охоплення: від часткової, коли модернізуються окремі вузли чи операції, до комплексної, яка інтегрує всі етапи виробництва в єдину систему. Особливого значення набуває застосування сучасних технологій, таких як робототехніка, системи комп'ютерного управління та інтелектуальні рішення.

Основними перевагами автоматизації виробництва є суттєве зростання продуктивності за рахунок безперервної та швидкої роботи автоматизованих систем, а також підвищення якості продукції завдяки мінімізації впливу

людського фактору та зниженню рівня похибок. Автоматизація сприяє скороченню витрат, зокрема на оплату праці та використання ресурсів, одночасно зменшуючи втрати від дефектної продукції. Вона також істотно підвищує рівень безпеки [3, с. 202], оскільки небезпечні операції виконуються технічними комплексами, що знижує ризик травматизму працівників.

Важливим перевагою є гнучкість сучасних систем, які здатні швидко адаптуватися до нових виробничих завдань, змін ринкових умов чи специфічних потреб клієнтів. Додатково автоматизація забезпечує високий рівень контролю, оскільки системи збирають та обробляють точні дані, що створює можливість для глибокої аналітики та постійної оптимізації виробничих процесів.

Система управління якістю є комплексною структурованою основою, що включає політики, процеси та процедури, спрямовані на забезпечення стабільної відповідності продукції чи послуг вимогам споживачів та чинним нормативним актам. Її впровадження дозволяє підприємству не лише підтримувати необхідний рівень якості, а й постійно вдосконалювати свою діяльність [4, с. 293], зменшуючи кількість помилок, оптимізуючи процеси та підвищуючи загальну ефективність виробництва. Важливим результатом функціонування системи є зростання задоволення клієнтів і формування довіри до підприємства як надійного партнера. Найбільш поширеним міжнародним стандартом, що регламентує побудову та впровадження систем управління якістю, є ISO 9001.

Основними цілями та перевагами системи управління якістю є підвищення задоволеності клієнтів шляхом чіткої відповідності продукції чи послуг їх вимогам, що, в свою чергу, сприяє зростанню рівня довіри та лояльності. Важливим результатом здійснення управління якістю є підвищення ефективності діяльності підприємства, яке досягається завдяки зменшенню кількості помилок, раціоналізації використання ресурсів та оптимізації витрат, що забезпечує зростання продуктивності. Система управління якістю також посилює конкурентоспроможність організації, дозволяючи зміцнити її позиції на ринку та отримати переваги у процесі тендерних відборів. Крім того, вона формує ряд організаційних переваг, серед яких - покращення внутрішнього виробничого клімату, підвищення рівня фінансової дисципліни та привабливості підприємства для потенційних інвесторів.

Оптимізація процесів інвентаризації на підприємстві є важливим фактором підвищення ефективності управління ресурсами та зменшення ризиків, пов'язаних із помилками в обліку. Вона передбачає комплекс заходів, серед яких провідне місце займає використання спеціалізованих програмних продуктів, що автоматично формують списки товарів для

перевірки та забезпечують підрахунок залишків. Це особливо актуально для компаній із широким асортиментом продукції, де ручний облік стає надмірно трудомістким і схильний до хиб. Важливим аспектом оптимізації є впровадження сучасних технологій [5, с. 135]. Додатково ефективність цього процесу забезпечується регулярною перевіркою даних, розробленням чітких регламентів та правил проведення інвентаризації, а також навчанням персоналу, що формує більш дисципліновану та прозору систему управління.

Отже, інноваційні технології відіграють визначальну роль у модернізації виробничих процесів, забезпечуючи підприємству додаткові конкурентні переваги на ринку. Використання таких рішень у поєднанні з регулярним аналізом ключових виробничих показників створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що дозволяють своєчасно виявляти проблеми та оперативно реагувати на них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Курепін В. М. Іваненко В. С. Застосування цифрових технологій у сільському господарстві для досягнення цілей сталого розвитку. *Modern Economics*. 2024. № 47(2024). С. 62-69. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-09).
2. Курепін В. М. Цифрові компетенції фахівців покоління Y і Z в умовах цифровізації. Освітні інновації в умовах цифрових трансформацій професійної підготовки фахівців : матеріали Всеукраїнської науково-методичної конференції (м. Харків, 12 грудня 2024 року) ; за заг. ред. В. М. Нагаєва, Ю. М. Сагачко, Н. О. Єфремової. Харків : Комунальне підприємство «Міська друкарня», 2024. С 124-128. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19519>.
3. Іваненко В.С. Штучний інтелект у системах безпеки. Інформаційні технології в сучасному світі : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Харків, 29 квітня 2025 р. / Державний біотехнологічний університет. Харків, 2025, С. 200-203. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/21614>.
4. Сухорукова А. Л., Брильова М. О. Тенденції та перспективи розвитку маркетингу вітчизняних компаній у воєнний та повоєнний час // Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів : матеріали VIII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (м. Кременчук, 27-28 листопада 2023 року). Кременчук : КрНУ, 2023. С. 292-294. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16420>.
5. Курепін В.М., Сухорукова А. Л. Особливості трудових відносин у сільському господарстві: теоретико-практичний аналіз. *Modern Economics*. 2025. № 51(2025). С. 130-136. DOI:[https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-16).

УДК 330.3:332.1:504.06:316.42:351

Микитенко В.В.¹¹ проф. Інститут демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи НАН України

РЕЗИСТЕНТНІСТЬ ЯК КОД ВІДНОВЛЕННЯ: ПРОСТОРОВІ СИСТЕМИ В ЕПОХУ ПОЛІКРИЗИ

Автор визначає концепт резистентності в якості новітнього «коду відновлення» просторових систем (ПС), що формує сучасну парадигму їхнього розвитку в умовах глобальної полікризи й постійного нарощення різної природи загроз і ризиків. Визнано і доведено [1;2], що класичні підходи sustainability та resilience вичерпали евристичний потенціал і не здатні пояснити багатовимірність воєнно-індукованих, соціально-демографічних та когнітивно-психологічних викликів. Авторська модель резистентності інтегрує економічні, соціальні, екологічні, когнітивні та інституційні виміри та доповнюється ідентифікацією синдромальних детермінант (табл. 1). Операціоналізація відбувається через побудову інтегрального індексу резистентності (IRES) і сценарні алгоритми стратегічного управління. Український кейс забезпечення резистентності семи макрорегіональних зон (МРЗ) – постає унікальною лабораторією верифікації цього концепту, а його результати – мають універсальне значення для практик посткризового та поствоєнного відновлення у глобальному вимірі.

Таблиця 1 – Матричний формат «виміри vs детермінанти ризику»

Системно-просторові виміри резистентності	Когнітивно-соціальні детермінанти/ коеф. вагом. («0-1»)	Медико-генетичні та демографічні детермінанти/ коеф. вагом. («0-1»)	Воєнно-індуковані детермінанти/ коеф.вагом. («0-1»)
Економічний	Втрата довіри до інститутів, зростання тінізації економіки - 0,55	Зниження трудового потенціалу через хвороби та демографічні дисбаланси - 0,70	Руйнування інфраструктури, втрати виробничих потужностей - 0,95
Соціальний	Соціальна фрагментація, міграційні хвилі, втрата капіталу довіри - 0,95	Погіршення стану здоров'я населення, висока дитяча та материнська смертність - 0,90	Масові переміщення населення, зростання кількості ветеранів і ВПО - 0,90
Екологічний	Низька екологічна свідомість, інформаційні маніпуляції - 0,30	Вплив на здоров'я через деградацію довкілля, генетичні ризики. - 0,60	Екотехногенні катастрофи, підлив дамб, мінування територій - 0,95

Когнітивний	Деморалізація, поширення синдромальних ризиків (ПТСР, деморалізаційний синдром) - 0,95	Генетична схильність до психоневрологічних відхилень - 0,55	Психологічні травми від війни, поширення страху та агресії - 0,80
Інституційний	Корупція, слабкість інститутів, зниження ефективності управління - 0,95	Недостатність медико-генетичних програм на рівні державної політики. 0,50.	Руйнування державно-управлінських структур, дефіцит управлінської спроможності - 0,80
Легенда – інтенсивність впливу: 0,20 – низький; 0,40 – помірний; 0,55 – середній; 0,70 – підвищений; 0,80 – високий; 0,90 – дуже високий; 0,95–1,00 – критичний.			

Представлена матриця демонструє системність і багатовимірність проявів уразливості просторових систем. Кожен із вимірів резистентності (економічний, соціальний, екологічний, когнітивний та інституційний) виявляє специфічний спектр ризиків, які посилюються через когнітивно-соціальні, медико-генетичні та воєнно-індуковані детермінанти. Застосовані коефіцієнти вагомості дозволяють кількісно оцінити інтенсивність впливів – від низького до критичного рівня, що створює основу для ідентифікації «вузьких місць» системи. Особливої уваги заслуговують критичні значення ризиків (0,90–1,00), які зосереджені у соціальному, когнітивному та інституційному вимірах. Зазначене відображає реальну картину воєнно-індукованої деморалізації, соціальної дезінтеграції та руйнації управлінських структур, які формують найбільші виклики для відновлення. Водночас, середні та підвищені значення – у медико-генетичній та екологічній площинах свідчать про накопичення латентних загроз, що проявляються у довгостроковій перспективі. Таким чином, табл. 1 наочно підтверджує потребу в інтегрованому підході до оцінювання резистентності. Вона слугує методичною базою для подальшої операціоналізації IRES та формування сценарних алгоритмів стратегічного управління, здатних поєднати подолання критичних ризиків із розгортанням трансформаційного потенціалу ПС.

У дослідженнях автора [3;4] запропонована зональна типологізація України за сімома МРЗ, що дозволила адаптувати підходи до реконструктивного просторового розвитку, враховуючи специфічні виклики для кожної з них. У якості прикладу, детально проаналізовано чотири МРЗ: Зону стратегічного мобілізаційного відновлення, Транзитно-координаційний макрорегіон просторового розвитку, а також Східну та Південну зони контрольованої декомпресії. Для цих чотирьох МРЗ й було побудовано матричний формат «виміри vs детермінанти ризику», що забезпечує порівняльну оцінку рівня ризиків за трьома групами синдромальних детермінант (когнітивно-соціальні, медико-генетичні та демографічні,

воєнно-індуковані) та п'ятьма системно-просторовими вимірами (економічним, соціальним, екологічним, когнітивним та інституційним). І, деталізовані результати демонструють, що для більшості з них найбільш високі значення ризиків притаманні саме воєнно-індукованим детермінантам, які наближаються до критичного рівня (0,90–0,95). Це пояснюється масштабними руйнуваннями інфраструктури, втратами виробничих потужностей, міграційними процесами та безпековими викликами. Водночас, когнітивно-соціальні ризики також виявляються надзвичайно високими (0,90–0,95) – у соціальному та когнітивному вимірах, що відображає деморалізацію суспільства, втрату довіри та поширення посттравматичних синдромів. Медико-генетичні та демографічні чинники – коливаються у межах середніх і високих значень (0,55–0,90), що свідчить про значні втрати трудового потенціалу та демографічний дисбаланс, але з дещо меншою інтенсивністю у порівнянні з воєнними та соціально-когнітивними ризиками.

Отже, резистентність постає новітнім «кодом відновлення» ПС, що інтегрує економічні, соціальні, екологічні, когнітивні та інституційні виміри. Її операціоналізація через індекс IRES та сценарні алгоритми дозволяє ідентифікувати критичні ризики й, водночас, розкрити потенціал трансформаційного розвитку, роблячи український досвід універсально значущим для глобальних практик посткризової реконструкції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Mykytenko V. V. Resilience+ for Ukraine: socio-economic resilience and multifunctional development. *Modern Problems of Science and Technology: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference* (22–24 September 2025, Tallinn, Estonia). European Open Science Space, 2025. 150 p. P. 23–28. DOI: 10.70286/EOSS-22.09.2025. ISBN 979-8-89704-951-6 (series).
2. Mykytenko V. V. The concept of resistance in ensuring adaptability and stability of spatial systems in conditions of polycrisis. *Global Trends in Science: Research, Innovation and Development: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference* (29 September – 1 October 2025, Varna, Bulgaria). European Open Science Space, 2025. 166 p. P. 39–44. DOI: 10.70286/EOSS-29.09.2025. ISBN 979-8-89704-966-0 (series).
3. Микитенко В.В., Микитенко Д.О., Чупріна М.О. Сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України: соціо-еколого-економічні пріоритети реконструкції. *Демографія та соціальна економіка*. 2025. №1 (59). С. 109 – 132. <https://doi.org/10.15407/dse2025.01.109>
4. Микитенко В.В. Механізми повоєнного відновлення макрорегіональних зон України: архітектура гібридного сценарію. *Глобальні трансформації розвитку суспільства: колективна монографія*. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. 156 с. [С. 68 – 87]. DOI: 10.61718/mon.

UDC 658.821:005

Mykytenko N.¹

¹ Associate Professor, State University of Trade and Economics

FEATURES OF CONSUMER MARKET SEGMENTATION IN CATEGORY MANAGEMENT

In the face of rising competition and dynamic changes in the consumer market, trade enterprises require the implementation of modern assortment management tools, one of which is category management. A key aspect of the success of the new philosophy of assortment management by product categories is a consumer-oriented approach and effective segmentation of the consumer market, making it possible to identify the motivational factors and criteria for consumers' choice of product categories.

Considering the wide range of interpretations of the concept of "market segmentation" presented in the scientific papers of foreign and domestic researchers [1, 2, 3], we have generalized and adapted a definition suitable for category management. Our version of the definition is as follows: market segmentation is the division of the consumer market into separate parts (segments), each encompassing consumers who have similar behavioral patterns in product choice, purchasing preferences, and similar responses to the main parameters of product categories, determined by consumer needs.

Today, market segmentation serves as a fundamental mechanism of category management, allowing for the identification and analysis of factors that influence consumers' choices of product categories and category products. With segmentation, companies can more accurately position categories and create targeted, personalized offers for specific groups of buyers. This approach not only increases the level of satisfaction of the target audience's needs but also contributes to the optimization of business processes and the improvement of the efficiency of trade enterprises. Therefore, effective market segmentation in category management should take into account a whole range of factors, enabling the identification of and a multifaceted perspective on different consumer groups.

The most common among these factors is the geographical one, which involves dividing the consumer market according to regional characteristics. Consumers from different countries and even geographical areas have varying cultural and socio-economic conditions, and, consequently, different traditions, experiences, and consumer preferences. Considering regional taste preferences, it is possible to create regional product assortments. Forming the meat product category, it should be noted that in the north of Ukraine, consumers prefer meat products such as pork and lard with garlic, and due to proximity to forests, game is also present in their diet. In the south, lamb, beef, and poultry are widely used. In western Ukraine, pork and beef are very popular, and due to the influence of

neighboring Polish and Austrian cuisines, dishes with goose and duck are offered. Eastern Ukraine prefers pork, beef, and poultry. Central Ukraine is characterized by a diverse diet that includes pork, beef, poultry, and game.

An important factor in market segmentation is demographic, based on characteristics such as age, gender, nationality, marital status, and other factors that directly influence consumers' purchasing decisions. For instance, Gen Z consumers are usually more open to new brands and innovative technologies, while Baby Boomers and Generation X members mostly prefer well-known, established brands and products, and may resist new products or the latest methods of selling goods.

The socio-economic criterion of segmentation involves analyzing consumers' income levels and social status. It allows distinguishing the premium market segment, aimed at wealthy buyers, the mid-price segment, which favors products with an optimal price-quality ratio, and the low-price segment, which is the most sensitive to price fluctuations in goods.

The psychographic factor, in turn, takes into account such aspects as lifestyle, values, interests, purchasing priorities, beliefs, thinking patterns, and consumer motivation. For example, supporters of environmental initiatives may be more likely to buy products made from recycled materials or organic products that do not harm the environment [4, p. 88]. In the category of sportswear, an interesting aspect is the division of consumers by their chosen type of sport and behavioral patterns – climbers, runners, bicyclists, gymnasts, tennis players, football players, etc.

Another segmentation model is the division of the market by consumption intensity, which analyzes the frequency and volume of purchases of certain products by consumers. This approach identifies groups of consumers such as category enthusiasts; regular buyers, who purchase products occasionally; and opportunists, or consumers who do not purchase certain product categories at all. For example, vegetarian consumers would be enthusiasts of the fruit and vegetable category, regular buyers of oil, eggs, and fish, and opportunists of the meat product category.

Segmentation of the market by consumer benefit is also relevant, where attention is focused on the personal advantage that buyers receive when purchasing a particular product, such as saving money, convenience, health, or care for the environment. This segmentation model is based on the characteristics of product perception and its properties [5]. For example, one segment of the dairy product market may consist of consumers who wish to limit fat intake and therefore need low-fat or fat-reduced dairy products. Another segment may be formed by consumers who prefer dairy products with various flavor additives (strawberry, cherry, banana, or vanilla flavor, with the aroma of chocolate, caramel, cocoa, coconut, etc.).

An important feature of segmentation is consumer loyalty to a particular brand. An example can be a segment of absolute fans of a certain trademark (enthusiasts of jewelry from the French house Cartier or household appliances only from the German brand Bosch). Companies use loyalty programs to retain customers and encourage repeat purchases, which is key to a long-term strategy for increasing profits.

It should be noted that there is no single template for consumer market segmentation. It is advisable to apply an original algorithm and selection of segmentation criteria to each product, product category, and store. The result of market segmentation should be the accurate identification of the target audience. In this context, consumer market segmentation serves as a key tool in category management, enabling a better understanding of buyers' motivations and needs, helping meet current consumer demand, and, in the strategic term, restoring trust in domestic retail, that an important direction for Ukraine's economic stabilization and post-war recovery.

REFERENCES

1. Kotler Ph. (2025). Fundamentals of Marketing. Classic Edition. Textbook. Kyiv: Naukovyi Svit, 622.
2. Illiashenko S. M. (2025). Marketing: Bachelor's Course. Textbook. Kyiv: Universytetska Knyha, 1134.
3. Starostina A. O. (2024). Marketing. World Experience and Ukrainian Dimension. Textbook. Kyiv: Lira-K Publishing LLC, 490.
4. Bedii N. I. (2021). Market Segmentation of Products in the Context of Modern Consumer Behavior Trends. *Investments: Practice and Experience*, (9).
5. Struk N., & Mykhailyk, N. (2024). Marketing Strategies of Segmentation and Target Market Selection. *Economy and Society*, (59).

УДК 330.341.1:378]:334.012.42-027.31

Микитенко Н.В.¹, Лазаренко К.О.²

¹ доц. Державного торговельно-економічного університету

² студ. гр. ФЕМП 4-13 Державного торговельно-економічного університету

ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ

За останнє десятиріччя інформаційно-технологічна сфера перетворилася на ключовий фактор конкурентоспроможності світової економіки. Стрімкий розвиток інформаційних технологій змінив підходи до ведення господарської діяльності, що зумовило необхідність перегляду методів управління та освіти. Це, своєю чергою, висуває нові вимоги до здобуття знань, активного впровадження інновацій та формування сучасних бізнес-моделей у діяльності підприємств і організацій.

У світі дедалі більшої популярності набувають інтерактивні технології в освіті, адже ця сфера розглядається як довгострокова інвестиція у соціально-економічний розвиток держави. З розвитком інформаційних технологій активізується становлення стартап-компаній, які вирізняються високою гнучкістю до вимог ринку та орієнтацією на оперативне формування конкретних пропозицій і рішень для своєї цільової аудиторії.

Протягом останніх років стартапи, як явище у бізнес-середовищі, набули значної популярності і широкого поширення, адже їх реалізація надає молодим підприємцям доступ до інфраструктури, інвесторів, менторів і професійних колег, що дозволяє ефективно трансформувати інноваційні ідеї в реальний бізнес. З одного боку, такий підхід сприяє розвитку малого та середнього бізнесу в Україні, а з іншого, – вітчизняні заклади вищої освіти об'єднуються в ефективну систему підтримки стартап-руху, концентруючи висококваліфікований науково-викладацький персонал і студентську молодь. Інтеграція у навчальний процес закладів вищої освіти EdTech-продуктів, або digital-інструментів, які допомагають у розвитку та навчанні, є важливим елементом цифрової трансформації, що істотно трансформує підходи до організації навчання і формати взаємодії між учасниками освітнього процесу.

Ринок IT-експорту став фактично єдиним сегментом національної економіки, що продемонстрував відносну стійкість у період кризових явищ. Так, у 2024 році обсяг експорту IT-послуг становив близько \$6,4 млрд., що лише на \$0,5 млрд. менше порівняно з довоєнним рівнем 2021 року (\$6,9 млрд.). Для молодих підприємців IT-сфера зберегла статус привабливого середовища як для працевлаштування, так і для започаткування власної справи, що, своєю чергою, сприяло зростанню популярності EdTech як серед стартапів, так і серед початківців у сфері інформаційних технологій [1]. За неофіційними оцінками Міністерства цифрової трансформації, в Україні

налічується близько 60 стартапів на мільйон населення, що можна вважати доволі скромним показником порівняно з Естонією, де цей показник сягає близько 1100 стартапів на мільйон. Частка EdTech у структурі національного стартап-ринку ще менша, що вказує на великий потенціал його розвитку [2].

Український ринок дистанційної освіти перебуває на етапі активного формування, попри те, що перші онлайн-ініціативи з'явилися понад десять років тому у вигляді стартапів, орієнтованих переважно на вивчення іноземних мов. Нині кількість освітніх платформ і мобільних застосунків уже вимірюється сотнями, втім це не знижує їх інвестиційної привабливості та не зменшує фінансової підтримки таких інноваційних проєктів.

Саме EdTech-стартапи здатні ефективно залучати значну аудиторію до освітнього процесу, формуючи сприятливі умови для саморозвитку й самоосвіти. Попри те, що Україна лише розпочинає активний рух на шляху впровадження таких технологій, вже можна відзначити певні досягнення розробки освітніх стартап-проєктів.

Серед українських EdTech-компаній найбільш відомими прикладами успішних проєктів є Grammarly – один із перших у світі сервісів текстового редагування на основі штучного інтелекту; Preply – міжнародна платформа для пошуку репетиторів, що розпочала свою діяльність з українського ринку; а також Headway Inc., відносно молода компанія, яка стала новатором у сфері bite-sized learning, пропонуючи освітній контент у зручному й компактному форматі. Усі ці організації поєднує кілька спільних рис: їхні засновники мають українське походження, а також кожна з них змогла своєчасно зайняти унікальну нішу на ринку, випередивши потенційних конкурентів.

Наприклад, в 2021 році Grammarly залучила інвестиції в розмірі \$200 млн. при ринковій оцінці \$13 млрд., а вже у 2025 році отримала масштабне фінансування у сумі \$1 млрд. від фонду General Catalyst для реалізації стратегії виходу на нові ринки. Ретроспективний аналіз свідчить: ключовою конкурентною перевагою стартапу Grammarly стала інтеграція штучного інтелекту в перспективну нішу автоматизованого редагування текстів. На сьогодні на платформі Preply працює понад 35 тисяч репетиторів, які викладають більше 50 мов у 180 країнах по всьому світу. Як результат, Preply за останні 5 років залучила понад \$170 млн. інвестицій. Для підтвердження високого рівня довіри до українського EdTech-продукту на світовому ринку достатньо згадати такі міжнародні компанії зі світовим іменем, як Miro, BMW та BNP Paribas, які є корпоративними клієнтами вказаної платформи. Цікаво, що подібно до Grammarly, основним споживчим ринком для Preply залишаються користувачі з Європи та США, в яких спостерігається стабільне зростання попиту на онлайн-навчання. Headway зарекомендував себе як один з українських EdTech-проєктів, який якнайшвидше розвивається. Мобільний формат і грамотне стратегування дало змогу платформі швидко

масштабуватися на міжнародному рівні. Лідерські позиції застосунку підтверджені його рейтингом у топ завантажень App Store. Станом на 2025 рік Headway утримує лідерство у ніші summary та налічує понад 150 млн. завантажень у більш, ніж 170 країнах світу [3]. Серед помітних гравців українського EdTech-ринку слід виділити: Mate Academy і Beetroot Academy, які спеціалізуються на IT-підготовці і перекваліфікації фахівців; SKVOT і Projector Institute, що поєднують креативні напрямки з практичними навичками; Promova, яка зосереджена на мовному навчанні і розвитку soft skills; EdEra продовжує реалізовувати державні освітні проекти для школярів.

Війна суттєво змінила стратегії багатьох українських компаній. Якщо раніше стартапи здебільшого орієнтувалися на міжнародні ринки, включно з російським, то сьогодні вони більше зосереджуються на внутрішньому ринку з обережною експансією до Європи. Паралельно спостерігається активне зростання локальних освітніх ініціатив із соціальним ефектом: розробляються онлайн-курси для школярів, платформи для дистанційного навчання дітей та сервіси з перекваліфікації дорослих тощо.

EdTech стартапи продовжують динамічно розвиватися, незважаючи на наявні виклики: зростає інвестиційний інтерес міжнародних корпорацій, з'являються перші великі M&A-угоди, формуються стратегічні партнерства, спрямовані на вихід українських стартапів на глобальні ринки. Для стимулювання розвитку стартапів в Україні важливо впроваджувати інструменти підвищення продуктивності на внутрішньому ринку, усвідомлюючи стратегічне значення інноваційних технологій для прогресу освіти, технологічної сфери і підприємницьких структур. Застосування таких стратегій сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку ринку EdTech і стимулює впровадження сучасних технологій у навчальний процес.

Отже, перспективними напрямками для інноваційних рішень в освітніх стартапах можуть стати дослідження інтеграції EdTech в освітній простір України та визначення стратегій і методів міжнародного обміну освітніми технологіями з метою прискорення цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Чому український EdTech лідує на світовому ринку? Історії топових компаній Grammarly, Preply, і Headway. URL: <https://ain.ua/2025/09/10/krayinskii-edtech-liduje-na-svitovomu-rinku/>
2. Startup hubs in europe 2025: top cities to start a business. URL: <https://www.e-resident.gov.ee/blog/posts/startup-hubs-in-europe/>
3. Що таке EdTech. 10 найгучніших українських проектів в області технологій освіти. URL: <https://techno.nv.ua/ukr/techblogs/shcho-take-edtech-10-najhuchnishikh-ukrajinskikh-proektiv-v-oblasti-tekhnohij-osviti-bloh-oris-khimjak-2492493.html>

УДК 338.45:334.716:330.341:004

Милованкін С.А.¹

¹ студ. гр. БТЕ-1914м НУ «Запорізька політехніка»

ГЛОБАЛЬНІ ДРАЙВЕРИ ТА БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ «РОЗУМНИХ ФАБРИК»

У сучасних умовах цифрової трансформації промисловість переживає перехід до концепції «розумних фабрик» (smart factories), що є ядром Четвертої промислової революції. Smart factory поєднує фізичне виробництво з цифровими технологіями, зокрема Інтернетом речей (IoT), штучним інтелектом (AI), великими даними (Big Data), автономними роботизованими системами та кіберфізичними структурами [1, с. 8]. Цей підхід дозволяє підвищити ефективність, гнучкість і стійкість підприємств у мінливих ринкових умовах, а також мінімізувати людський фактор та ризики простоїв.

Серед головних глобальних драйверів впровадження smart factories варто виділити такі ключові фактори, як зростання конкуренції, потреба у гнучких виробничих процесах, вимоги до енергоефективності та сталого розвитку, а також дефіцит кваліфікованих кадрів, який стимулює автоматизацію [2, с. 14]. Важливою рушійною силою є також геополітична нестабільність і порушення ланцюгів постачання, що змушують підприємства переходити до більш автономних та локалізованих систем виробництва. За даними дослідження Deloitte (2024), компанії, що інтегрували цифрові платформи у виробництво, досягли на 30–50 % швидшої адаптації до змін ринку порівняно з традиційними підприємствами [3, с. 11].

Вагомим драйвером розвитку smart factories є також глобальний тренд на декарбонізацію та ESG-комплаєнс. Виробничі компанії активно впроваджують цифрові рішення для моніторингу викидів, оптимізації енергоспоживання та підвищення екологічної ефективності [4, с. 27]. Уряди багатьох країн створюють стимули для цифрової трансформації через програми підтримки індустрії 4.0, грантове фінансування та податкові пільги для підприємств, що впроваджують інноваційні технології. Так, у країнах ЄС реалізуються програми Horizon Europe та Digital Europe, які спрямовані на розвиток екосистеми смарт-виробництва та розбудову інфраструктури для цифрової інтеграції промислових процесів.

Ще одним важливим драйвером є цифровізація ланцюгів постачання. Використання цифрових двійників (digital twins) та прогнозної аналітики дозволяє підприємствам підвищити прозорість постачань і зменшити ризики збоїв. За даними McKinsey (2024), компанії, що застосовують цифрові близнюки у виробництві, знизили простої обладнання на 15–20 % і підвищили ефективність використання ресурсів на 10–15 % [3, с. 17]. Це доводить, що інвестиції у цифрові інструменти не лише підвищують

продуктивність, а й зміцнюють стійкість виробничих систем до кризових впливів.

Водночас на шляху до реалізації концепції smart factories існує низка бар'єрів, які гальмують її поширення. Одним із головних є висока вартість цифровізації та потреба у довгострокових інвестиціях, що створює труднощі для малих і середніх підприємств. Крім того, значним обмеженням залишається нестача цифрових компетенцій персоналу – лише 20 % працівників промислових компаній мають базові навички роботи з даними або аналітичними системами [2, с. 18]. Серед інших викликів – кібербезпека, відсутність уніфікованих стандартів обміну даними, інтеграційна сумісність обладнання різних виробників та опір організаційним змінам.

Особливої уваги потребує проблема інформаційної безпеки, адже цифрова інфраструктура фабрик стає потенційною цілью для кібератак. Згідно з аналітичним звітом PwC (2023), понад 60 % промислових компаній відзначили підвищення кількості спроб несанкціонованого доступу після впровадження систем IoT [5, с. 22]. Це вимагає інтеграції кіберзахисту у всі етапи життєвого циклу виробничих процесів, включно з моніторингом, резервним копіюванням даних та впровадженням технологій блокчейн для контролю за достовірністю виробничої інформації.

Ще одним важливим бар'єром є недостатня стандартизація технологічних протоколів. Виробничі системи різних постачальників часто не сумісні між собою, що ускладнює інтеграцію єдиних цифрових платформ. Для подолання цього виклику міжнародні організації, зокрема ISO та IEC, розробляють стандарти для кіберфізичних систем, проте їхнє впровадження залишається нерівномірним [1, с. 12]. Крім того, важливим напрямом є гармонізація нормативного середовища, яке має сприяти спільним технологічним рішенням і створенню відкритих цифрових екосистем.

Окрему увагу дослідники приділяють людському фактору у трансформації виробництва. Перехід до smart factories змінює роль людини – вона стає не виконавцем, а аналітиком і координатором процесів, що контролюються системами штучного інтелекту [4, с. 33]. Це створює нові вимоги до освіти та професійної підготовки, зокрема розвиток компетенцій у сфері управління даними, аналітики, кібербезпеки та міждисциплінарного мислення.

Крім того, дедалі більшого значення набуває розвиток партнерських відносин між промисловими компаніями, урядами та науковими установами. Створення регіональних інноваційних хабів і кластерів smart-виробництва дозволяє об'єднати ресурси для розробки спільних технологічних рішень, прискорює обмін знаннями та знижує витрати на впровадження індустріальних інновацій [1, с. 25]. Така кооперація сприяє формуванню

глобальних виробничих мереж нового типу, де ключовими ресурсами стають не лише матеріальні активи, а й дані, алгоритми та людський інтелект.

Зростає також роль штучного інтелекту у підвищенні ефективності smart factories. Алгоритми машинного навчання вже використовуються для прогнозування технічного обслуговування, оптимізації логістичних маршрутів і контролю якості продукції в реальному часі [3, с. 19]. Це сприяє скороченню виробничих витрат і мінімізації збоїв, але водночас потребує етичного регулювання, оскільки автоматизовані рішення можуть впливати на зайнятість працівників та конфіденційність даних.

Таким чином, впровадження smart factories виступає ключовим напрямом модернізації сучасної промисловості, проте його ефективність залежить від здатності держав, бізнесу та освітніх інституцій спільно долати структурні бар'єри – інвестиційні, кадрові та технологічні. Формування «розумних» виробничих екосистем потребує не лише впровадження інновацій, але й розвитку культури відкритих даних, партнерства та сталого мислення, що стане запорукою конкурентоспроможності підприємств у глобальній економіці майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. World Economic Forum. Global Lighthouse Network: Unlocking Sustainability through Advanced Manufacturing. Geneva: WEF, 2023. 38 p.
2. Deloitte Insights. The Smart Factory at Scale: Achieving End-to-End Transformation. Deloitte University Press, 2024. 42 p.
3. McKinsey & Company. The Next Frontier of Industrial Automation: Building Resilient Smart Factories. New York, 2024. 31 p.
4. Accenture Research. Decarbonizing Manufacturing: How Smart Factories Drive Sustainable Growth. London, 2022. 28 p.
5. PwC. Cybersecurity in Smart Manufacturing: Global Industrial Survey 2023. London, 2023. 33 p.

УДК 316.46:005.336.4

Миросліп О.В.¹

¹студентка Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ

У сучасному публічному управлінні ефективність управління залежить не лише від його професійних знань та посадових повноважень, а й від внутрішніх компетенцій, серед яких ключове значення мають лідерські якості. Розвиток цих якостей можливий завдяки самоменеджменту – системі практик і методик, що дозволяють ефективно організовувати власний час, ресурси, емоції та зусилля для досягнення поставлених цілей [1].

Самоорганізація є першою сходинкою до розвитку професійної відповідальності. Публічний управлінець, який планує час і контролює виконання завдань, демонструє дисципліну та готовність брати на себе зобов'язання, а це підвищує довіру колег і громадян. Для організації часу та пріоритетів використовуються різні методики. Методика SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) дозволяє формувати цілі чітко, вимірювано та досяжно, забезпечуючи контроль за результатами. Інший підхід – Getting Things Done (GTD) – систематизує всі завдання та робить діяльність управління прозорою і передбачуваною [2].

Не менш важливим аспектом самоменеджменту є розвиток емоційного інтелекту, що включає самосвідомість, самоконтроль, мотивацію, емпатію та соціальні навички. Практики щоденної рефлексії, аналізу власних емоційних реакцій та отримання конструктивного зворотного зв'язку дозволяють державному службовцю ефективно взаємодіяти з громадськістю та колегами, уникати конфліктів і створювати сприятливий мікроклімат у колективі [3].

Самоменеджмент також можна розглядати як індивідуальний самокоучинг. Публічний управлінець формулює питання на кшталт: «Які навички я маю розвинути протягом наступних шести місяців, щоб ефективно модерувати управлінські засідання?» Такий підхід дозволяє розробити персональний план професійного розвитку, формувати критичне мислення та здатність до саморефлексії, а також спрямовувати зусилля на досягнення результатів [4].

Дослідження підтверджують, що державні службовці з високим рівнем самоменеджменту та розвиненим емоційним інтелектом демонструють більшу ефективність у сфері управління людськими ресурсами. Вони здатні організовувати власну роботу, комунікувати з колегами та громадянами, уникати конфліктів і формувати сприятливий робочий мікроклімат. Застосування методик SMART і GTD, щоденна рефлексія та практики

самокоучингу стають ефективним інструментом розвитку лідерських компетенцій, формуючи сучасне громадяноцентричне лідерство [5].

Крім того, важливим аспектом є планування кар'єрного зростання через оцінку власних сильних і слабких сторін. Практики самоменеджменту допомагають публічному управлінцю виявляти, які професійні та управлінські навички потребують розвитку, і коригувати власні дії для досягнення стратегічних цілей.

Розвиток лідерських компетенцій через самоменеджмент включає здатність ефективно делегувати завдання, організовувати роботу команди та підтримувати баланс між контролем і довірою до колег, що підвищує продуктивність та сприяє формуванню корпоративної культури в органах публічного управління.

Отже, для публічного управлінця самоменеджмент виступає базою для розвитку самоорганізації, відповідальності, стресостійкості, стратегічного мислення та емоційного інтелекту – ключових компонентів лідерства. Через розвиток навичок саморефлексії, постановки цілей, пріоритизації та прийняття рішень управлінець вчиться керувати не лише собою, а й ефективно впливати на інших. Саме таким чином самоменеджмент формує здатність до етичного лідерства, що особливо важливо у сфері публічного управління, де високий рівень довіри та підзвітності. Вважаємо, що самоменеджмент є ключовим інструментом професійного зростання публічного управлінця та підвищення ефективності роботи органів державної влади та місцевого самоврядування, особливо в контексті сучасних реформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Юринець З. В., Макара О. В. Самоменеджмент : навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.
2. Ажажа М. А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування : методичний посібник. Запоріжжя : ЗЦППКК, 2018. 40 с.
3. Самоменеджмент : навч. посібник / Леськів Г. З., Левків Г. Я., Бліхар М. М. та ін. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
4. Сахно О. В. Самоменеджмент : навч. посібник. Київ: Університет менеджменту освіти, 2015. 224 с.
5. Лугова В. М., Голубев С. М. Основи самоменеджменту та лідерства. Харків : ХНЕУ, 2020. 180 с.

УДК 316.4

Мищенко К.С.¹¹ доц. Академії праці, соціальних відносин і туризму

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СФЕР СУСПІЛЬСТВА

Важливу роль у житті будь-якого суспільства відіграють соціальна та економічна сфери. Їх ефективне функціонування впливає на сталість суспільних відносин, виступає основою національної безпеки, забезпечує добробут, належний рівень і якість життя громадян, а їх взаємодія визнається сьогодні ключовим фактором розвитку і стабільності суспільства.

Проблематика соціальної сфери, її вплив на суспільний розвиток перебували в полі зору багатьох вітчизняних вчених. Так, Є. Головаха досліджував соціальну структуру, якість життя, О. Богданова - проблеми бідності, соціального забезпечення, людський капітал в умовах глобалізації, Е. Лібанова - демографічні процеси, соціальну нерівність, якість життя, соціальний капітал. Питанням історії, теорії та практики у соціальній сфері присвячені роботи Н. Борецької, Є. Горшеніної, М. Кравченка, О. Макарової, О. Палій, В. Скуратівського, Т. Семигіної та багатьох інших вчених.

Економічну сферу досліджували зарубіжні вчені, серед яких є А. Сміт, Дж. Кейнс, Д. Белл, Е. Тоффлер, М. Портер. Вагомий внесок у вивчення економічної сфери зробили вітчизняні вчені-економісти А. Чухно, О. Грішнова, І. Лукінов, Є. Слущкий, К. Намітоков та багато інших дослідників.

Сьогодні існує чимало визначень поняття «соціальна сфера». Зокрема українські вчені Н. Борецька, Є. Горшеніна, О. Макарова, М. Орлатий трактують соціальну сферу як сукупність інституцій, організацій та заходів, спрямованих на задоволення соціальних потреб населення, забезпечення соціальної справедливості, рівності та захисту найуразливіших категорій громадян [1]. Інші науковці (І. Колосовська, В. Кравченко, В. Лобас, О. Палій, В. Скуратівський) визначають її як сукупність галузей і видів діяльності, що покликані забезпечити потреби людей у матеріальних благах, послугах, відтворенні роду, створенні умов для співіснування і співпраці людей у суспільстві згідно з прийнятими законами з метою зміцнення та ефективного функціонування держави. Е. Лібанова визначає соціальну сферу як сферу життєдіяльності людського суспільства, де реалізуються інтереси індивідів, класів, соціальних груп, етнонаціональних спільнот, що охоплює широку палітру соціального простору – від умов праці, побуту, здоров'я до соціально-класових, етнонаціональних, сімейно-шлюбних відносин [2].

Базовими компонентами соціальної сфери виступають соціальні відносини та соціальна діяльність, яка виступає основою її самоорганізації.

Відтворенню, функціонуванню й розвитку соціальної сфери слугують її суб'єкти (індивіди, їх спільності, суспільство) та підсистеми (освіта, наука, сфера праці, охорони здоров'я, соціального захисту). Усі підсистеми соціальної сфери утворюють: соціальну інфраструктуру; соціальні інститути й організації, що здійснюють управління соціальною сферою; соціальні зв'язки й відносини між суб'єктами, підсистемами та інститутами; потреби, цінності й норми, що лежать в основі цих відносин; процеси в соціальній сфері [3]. Центральними елементами соціальної сфери є життєві потреби індивідів і груп, а ступінь задоволення їх потреб вказує на рівень розвитку соціальної сфери. Головною функцією сфери є соціальне відтворення й всебічне життєзабезпечення окремої людини й соціальної спільності людей. Соціальна сфера відіграє ключову роль у забезпеченні соціальної стабільності, інтеграції суспільства і підвищенні якості життя населення, а її завдання і функції є базовими орієнтирами для формування стратегії сталого розвитку держави.

Основою матеріального забезпечення соціальної сфери є *економічна сфера*, від стану якої залежить рівень добробуту населення та можливості держави успішно реалізовувати соціально-економічну політику. Економічна сфера охоплює суспільні відносини та усіх суб'єктів, що ведуть господарську діяльність, забезпечує виробництво, розподіл, обмін і споживання матеріальних і нематеріальних благ. Основою економічної сфери виступає економіка, а її важливим елементом - ринок з його регулюючою функцією та механізмами реалізації, що пов'язані із законами попиту і пропозиції. Стале функціонування ринку урівноважує попит і пропозицію, підтримує і розвиває конкуренцію, сприяє очищенню економіки від слабких учасників. Людина, як головна продуктивна сила, виступає суб'єктом економічних відносин, тому існування економіки без людини неможливе. Економіка пов'язана з політикою, а держава, як центральний елемент політичної системи, впливає на економічні процеси. Ступінь державного впливу на економіку є ключовим питанням економічних теорій. А.Сміт стверджував, що держава не повинна втручатися в економіку, однак на практиці це неможливо. Проте втручання держави в економіку має межі, порушення яких знищує ринок, а разом з ним і конкуренцію. Як наслідок, економіка «перекошується» і перестає нормально функціонувати [4]. Гуру бізнес-економіки М. Портер про сучасну економіку писав: «вплив бізнесу на суспільне благо полягає в спрямуванні усіх зусиль на створення спільних цінностей – отримання прибутку для компаній та блага для суспільства в цілому» [5]. Метою економічної сфери є забезпечення економічного розвитку країни, підвищення рівня добробуту, підвищення конкурентоспроможності економіки та ефективне використання ресурсів.

Соціальна та економічна сфери є взаємозалежними та взаємопов'язаними. Стабільний економічний розвиток створює умови для розвитку соціальної сфери, тоді як ефективне функціонування соціальної сфери сприяє підвищенню продуктивності економіки. Основні аспекти

взаємозв'язку соціальної та економічної сфер можна представити наступним чином [4]: *Фінансова підтримка соціальної сфери*: економіка забезпечує фінансування освіти, медицини, соціального захисту; зростання ВВП сприяє збільшенню кількості соціальних програм та посиленню підтримки населення. *Вплив соціальної сфери на економіку*: освіта і наука формують кваліфіковану робочу силу, що підвищує продуктивність економіки; розвинена система охорони здоров'я зменшує втрати робочої сили через хвороби та підвищує загальний рівень продуктивності праці. *Соціальна стабільність*: рівень економічного розвитку безпосередньо впливає на рівень соціальної стабільності; соціальна сфера допомагає зменшити рівень нерівності та забезпечує справедливий розподіл доходів.

Висновки: Соціальна та економічна сфери є взаємопов'язаними. Їх взаємозв'язок виявляється у комплексі чинників, що впливають на соціальне благополуччя та економічну ефективність. Синергія соціальної та економічної сфер забезпечує сталість розвитку, сприяє покращенню якості життя та досягненню суспільного добробуту. Інтеграція соціальних та економічних цілей створює умови для підвищення рівня добробуту населення, забезпечує рівність можливостей для різних соціальних груп, формує економічні механізми, спрямовані на підтримку соціальних потреб суспільства, а все разом є необхідною умовою для сталого розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. М. Кальницька. Теоретичні підходи до визначення соціальної сфери та особливості її функціонування в Україні. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/91.pdf.
2. Людський розвиток в Україні: історичний вимір трансформації державної соціальної політики (колективна монографія) / за ред. Е.М. Лібанової. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2014. – 380 с.
3. Кравченко В.І. Сутність і значення розвитку соціальної сфери в Україні. Журнал економічних досліджень. – 2013. – №1. – С. 110-115.
4. Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова. Розвиток соціальної сфери в сучасній економіці: теоретико-практичні аспекти. Режим доступу: <http://dspace.puett.edu.ua/bitstream/123456789/10226/1/%D0%93.%20%D0%92.%20%D0%9D%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%2C%D0%A1.%20%D0%AE.%20%D0%93%D0%BE%D0%BD%D1%87%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>
5. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, December 2006, pp. 78–92.

УДК 316.4:338.24

Могильна Л.М.¹¹ доц. Сумського національного аграрного університету

СОЦІАЛЬНІ ПРОЄКТИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Соціальні проєкти у сучасному світі набувають ключового значення як інноваційний інструмент досягнення Цілей сталого розвитку, бо світ стикається з численними викликами, від кліматичних змін та екологічних загроз до соціальної нерівності та нестабільності економік. Вони дозволяють поєднати інноваційні підходи, технологічні рішення та соціальні ініціативи для створення стійких систем підтримки громад, розвитку освіти, охорони здоров'я, енергетики та екології, сприяючи формуванню більш гармонійного та збалансованого суспільного середовища. Саме тому реалізація глобальної стратегії сталого розвитку потребує не лише політичних та фінансових рішень, а й застосування нових механізмів, здатних мобілізувати ресурси суспільства, об'єднати державу, бізнес, науку і громадянськість. Соціальні проєкти виступають такою платформою, адже поєднують інноваційні підходи, сучасні інформаційні технології та співпрацю. Згідно визначення Матюшенко О. В., «соціальний проєкт є цільовою авторською конструкцією позитивного соціального нововведення за певної обмеженості ресурсів для його здійснення» [2]. Зазначимо, що він передбачає поєднання стратегічного планування, інноваційних рішень та координації між різними стейкхолдерами для досягнення конкретних соціальних результатів. Такий підхід забезпечує не лише ефективне використання наявних ресурсів, а й створює основу для сталого розвитку громад, інтегруючи соціальні, економічні та екологічні аспекти, що в подальшому формує довготривалий позитивний вплив на суспільство. Соціальні проєкти спрямовані на вирішення конкретних проблем громади чи країни, мають комплексний характер та здатні створювати тривалий ефект для соціального, економічного й екологічного розвитку.

Потрібно наголосити, що інноваційність соціальних проєктів полягає не лише у впровадженні цифрових рішень чи сучасних комунікаційних платформ, а й у створенні принципово нових моделей взаємодії між стейкхолдерами. Такі проєкти формують нову якість соціального капіталу, сприяють розвитку соціального підприємництва, посиленню прозорості управлінських процесів та розширенню можливостей для участі громадян у прийнятті рішень. Це дозволяє розглядати їх як інструмент соціальної інновації, що не обмежується локальними змінами, а має потенціал масштабного впливу.

Звісно, соціальні проекти виступають ключовим механізмом реалізації Цілей сталого розвитку, інтегруючи соціальні, економічні та екологічні пріоритети через конкретні ініціативи, що генерують вимірювані результати. Однією з ключових ЦСР, що відображає суть соціальних ініціатив, є ціль № 1 «Подолання бідності», яка передбачає забезпечення доступу до базових ресурсів та послуг, підтримку економічно незахищених груп населення та створення умов для підвищення життєвого рівня [1]. Соціальні проекти у цьому контексті включають програми мікрофінансування, розвиток соціального підприємництва та ініціативи з підтримки локальних громад, що сприяють економічній інтеграції вразливих верств населення. Ціль № 2 «Подолання голоду, розвиток сільського господарства» також тісно пов'язана з соціальними проектами. Вона реалізується через ініціативи, спрямовані на підвищення продуктивності фермерських господарств, впровадження органічних та екоорієнтованих технологій, розвиток систем зберігання та розподілу продуктів харчування, що мінімізують втрати та забезпечують доступність продовольства для всіх верств населення. Не менш важливою є ціль № 3 «Міцне здоров'я та благополуччя», яка передбачає підвищення якості медичних послуг, розширення доступу до охорони здоров'я та профілактики захворювань. Соціальні проекти у цій сфері включають створення мобільних медичних пунктів, впровадження електронних платформ для телемедицини та кампаній з профілактики захворювань, що підвищує охоплення населення медичною допомогою та покращує загальний стан здоров'я. Ціль № 4 «Якісна освіта» інтегрується через соціальні проекти, що спрямовані на забезпечення рівного доступу до знань, розвиток цифрової грамотності та компетенцій, підготовку молоді до високотехнологічного та інноваційного середовища. Це реалізується через створення дистанційних освітніх платформ, курсів професійної підготовки, STEM-ініціатив та навчання критичному мисленню. Ціль № 5 «Гендерна рівність» також реалізується через соціальні проекти, що сприяють рівним можливостям для чоловіків і жінок у професійній діяльності, освіті, доступі до ресурсів та участі у прийнятті рішень. Ініціативи можуть включати програми наставництва, підтримку жіночого підприємництва та створення безпечного робочого середовища. Соціальні проекти впливають на ціль № 8 «Гідна робота та економічне зростання», забезпечуючи розвиток малого та середнього бізнесу, створення робочих місць, підтримку інноваційних стартапів та підприємницьких ініціатив, що стимулює економічну активність і підвищує добробут громад. Ціль № 9 «Промислова інновація та інфраструктура» реалізується через впровадження інноваційних рішень у сфері енергетики, транспорту, цифровізації та управління ресурсами, що дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, скоротити витрати та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Цілі № 11

«Сталий розвиток міст та громад» і № 12 «Відповідальне споживання та виробництво» охоплюють ініціативи з урбаністики на засадах сталості, створення екологічно безпечних та інклюзивних громадських просторів, розвиток систем утилізації та вторинного використання ресурсів, популяризацію енергоефективних технологій та «зеленої» інфраструктури. Нарешті, соціальні проекти підтримують досягнення цілей № 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату», № 14 «Збереження морських ресурсів» та № 15 «Захист та відновлення екосистем суші», що передбачає заходи з адаптації до кліматичних змін, відновлення біорізноманіття, охорону лісів та водних ресурсів, впровадження відновлюваних джерел енергії та підвищення екологічної свідомості населення. Таким чином, соціальні проекти є багатовекторним інструментом досягнення Цілей сталого розвитку, поєднуючи соціальні, економічні та екологічні аспекти в єдиній інтегрованій системі, що дозволяє ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати комплексний розвиток суспільства, економіки та навколишнього середовища [1].

У практичному вимірі соціальні проекти демонструють результативність у різних сферах: у сільському господарстві – через розвиток «зеленої» енергетики та цифрових платформ для фермерів, в освіті – через цифрову грамотність та STEM-програми, у громадах – через інструменти електронної демократії та «розумні міста». В екологічному напрямку вони охоплюють заходи з енергоефективності, збереження біорізноманіття та адаптації до змін клімату. Для України соціальні проекти набувають особливої ваги, адже здатні сприяти відновленню інфраструктури, інтеграції у європейський простір та підвищенню конкурентоспроможності економіки. Вони створюють умови для інноваційного розвитку, соціальної згуртованості та сталості національного масштабу.

Отже, соціальні проекти виступають не лише механізмом вирішення нагальних проблем, а й фактором формування нової парадигми розвитку, орієнтованої на довготривалу стабільність, інклюзивність та баланс між економікою, суспільством та природою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ломіковський Ю., Полянський Ю., Пундор А. Добровільний локальний огляд про досягнення Цілей сталого розвитку. Львів. 2023. 64 с. URL: https://sdgs.un.org/sites/default/files/vlrs/2024-02/lviv_vlr_ukr.pdf (дата звернення: 02.10.2025).
2. Матюшенко О. В. Соціальне проектування: теоретичні підходи до визначення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-4-02-01> (дата звернення: 01.10.2025).

UDK 352:338.24:330.15(477)

Mozharivskiy Ya.,¹, Simak S.²

¹ graduate student, Taurida V.I. Vernadsky National University

² professor, Taurida V.I. Vernadsky National University

PERSPECTIVES ON ENHANCING THE RESOURCE BASE OF LOCAL COMMUNITIES IN THE POST-WAR PERIOD

The post-war recovery of local communities requires an integrated approach that secures immediate assets for reconstruction while laying the institutional and environmental foundations for sustainable long-term development. Recent work on Ukrainian decentralization indicates that shifting responsibilities and some fiscal powers to local governments can increase local capacity to mobilize resources and coordinate rebuilding; however, that same process may reproduce spatial inequalities if not accompanied by corrective national policies and safeguards against competitive capture of scarce funds [1].

Any strategy to enhance the resource base therefore must combine:

- realistic fiscal tools;
- targeted environmental remediation that restores productive land and infrastructure;
- digital and institutional investments that improve transparency, absorptive capacity, and accountability.

The environmental legacy of war is a foundational constraint on the resource base: widespread damage to water systems, energy infrastructure, industrial sites, and the countryside diverts capital and labor, degrades human health, and depresses local economic productivity. Comprehensive reviews document large, measurable environmental and public-health impacts from the 2022-2023 phase of the conflict, and emphasize that remediation and health-oriented recovery actions are not peripheral but central to restoring economic capacity at the community level [2].

Practically, this means that reconstruction budgets must explicitly allocate for environmental assessment, decontamination, water-supply repair, and health surveillance as part of the core recovery package – otherwise, physical rebuilding simply restores hazardous or low-value assets.

Soil degradation and contamination are examples of urgent resource-based losses that directly affect local livelihoods and fiscal prospects. Field studies and systematic analyses document severe localized increases of heavy metals, altered soil granulomere, and microbiome disruption where armored vehicles, explosions, and industrial damage occurred; these impacts threaten agricultural productivity and require staged remediation (survey, removal of ordnance and debris, targeted phytoremediation or soil replacement) before farmland can reliably generate taxable economic activity again [3]. Restoration of these natural-resource assets is

therefore a priority investment that directly replenishes the resource base local governments can tax, lease, or otherwise leverage.

Financial innovation is necessary but not sufficient. Market instruments such as municipal or green bonds can mobilize capital for infrastructure and green reconstruction, yet critical scholarship warns that such instruments can reproduce inequalities, carry fiscal risks for local authorities, and require strong governance, transparency, and regulatory scaffolding to be beneficial [4]. In practice, issuing subnational debt must be combined with capacity building in public financial management, external guarantees or blended finance to lower borrowing costs, and clear project eligibility criteria to avoid shifting unsustainable contingent liabilities to local taxpayers.

Digital governance and administrative modernization are powerful multipliers for resource mobilization and value-for-money in the post-war period. Evidence from recent large-scale digital government transformation efforts shows that when local administrations adopt well-designed e-services, transparent accounting systems, and digital procurement, they improve service continuity and attract both donor and private finance by reducing information asymmetries and corruption risks [5]. For recovery this implies investment in interoperable tax and asset registries, digital land-use and demining maps, and procurement platforms that permit conditional, traceable disbursement of reconstruction funds at the local level.

Institutional balance is the third pillar. Decentralization reforms increase local initiative and can speed reconstruction, but without national coordination and redistributive mechanisms they risk producing uneven recovery trajectories: wealthier or more connected communities attract investment while peripheral or heavily damaged localities fall further behind. Scholarly analysis cautions that decentralization must be paired with mechanisms that equalize capacity (conditional transfers, targeted grants for severely affected areas, and upward accountability for donor funds) to prevent competitive disadvantage

Practically, national recovery frameworks should enshrine predictable intergovernmental transfers for destruction-adjusted needs and set binding performance and transparency requirements for subnational borrowing.

From these observations follow several operational implications for policy and local practice. First, recovery budgets must integrate environmental remediation as an explicit, funded step prior to asset re-occupation or re-investment; otherwise nominal asset restoration will conceal latent ecological liabilities [2]. Second, financing strategies should combine short-term grants, donor-backed guarantees, concessional loans, and carefully structured green or social bonds – but only when issuance is embedded within strengthened public financial management and legal limits that protect local fiscal sustainability. Third, digital public infrastructure (tax registries, procurement platforms, geospatial

demining/land maps) must be prioritized to accelerate resource mobilization and to demonstrate transparency for international partners and markets [5]. Fourth, environmental and agricultural recovery must be prioritized both for humanitarian reasons and because restoring productive land is a direct pathway to re-establishing the tax and economic base of communities [3].

In conclusion, strengthening the resource base of local communities in the post-war context requires a truly multidisciplinary strategy. While urgent repairs and the provision of social services are indispensable in the early phase of recovery, long-term sustainability depends on a balanced combination of environmental remediation, prudent financial mechanisms, digital governance, and coordinated intergovernmental redistribution. Effective recovery will only be possible if environmental assessment and remediation are treated as integral parts of reconstruction, if financial instruments are applied cautiously under strong safeguards, if digital systems ensure transparency and continuity of public services, and if national frameworks provide equitable support to communities facing unequal levels of destruction. Taken together, these measures create a coherent foundation for restoring local resources and building a more resilient and equitable system of community development.

REFERENCES

1. Ilyniak S. Decentralization in Ukraine: Reorganizing Core–Periphery Relations? *Urban Planning*. 2024. Vol. 9. Article 7642. <https://doi.org/10.17645/up.7642>
2. Hryhorczuk D., Levy B. S., Prodanchuk M., Kravchuk O., Bubalo N., Hryhorczuk A., Erickson T. B. The environmental health impacts of Russia's war on Ukraine. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*. 2024. Vol. 19. Article 1. <https://doi.org/10.1186/s12995-023-00398-y>
3. Solokha M., Demyanyuk O., Symochko L., Mazur S., Vynokurova N., Sementsova K., Mariychuk R. Soil Degradation and Contamination Due to Armed Conflict in Ukraine. *Land*. 2024. Vol. 13(10). Article 1614. <https://doi.org/10.3390/land13101614>
4. García-Lamarca M., Ullström S. “Everyone wants this market to grow”: The affective post-politics of municipal green bonds. *Environment and Planning E: Nature and Space*. 2022. Vol. 5(1). P. 207-224. <https://doi.org/10.1177/2514848620973708>
5. Eom S.-J., Lee J. Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction. *Government Information Quarterly*. 2022. Vol. 39. Article 101690. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101690>

УДК 005.311:005.95/96:331.108

Морозова М.Е.¹

¹ доц. ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У СФЕРІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН

У сучасному світі людські ресурси визнаються одним із найважливіших чинників соціально-економічного прогресу, адже саме люди формують інноваційний потенціал, забезпечують конкурентоспроможність організацій та впливають на якість життя суспільства. В умовах глобалізації, цифровізації та стрімких технологічних трансформацій зростає необхідність у переосмисленні традиційних підходів до управління персоналом. Сучасні організації стикаються з новими викликами – від адаптації до цифрової економіки та зростаючої мобільності робочої сили до вирішення проблем соціальної нерівності та демографічних змін.

Ефективне використання потенціалу працівників стає визначальним фактором успіху: організації, які інвестують у розвиток людського капіталу, здатні швидше реагувати на зміни, підтримувати високий рівень продуктивності та залучати талановитих фахівців. Це дозволяє не лише отримати значні конкурентні переваги, а й зміцнити стійкість до зовнішніх ризиків та сприяти досягненню цілей, оскільки формує умови для інноваційного зростання.

Еволюція управління персоналом пройшла шлях від виконання суто адміністративних завдань – таких як ведення кадрового обліку, контроль за дисципліною та оформлення документації – до формування стратегічного HR-менеджменту, що інтегрується у загальну бізнес-стратегію. Сучасні HR-підходи орієнтовані на розвиток людського капіталу, формування корпоративної культури, підтримку інновацій та забезпечення високої залученості працівників.

Цифрова трансформація відкрила нові горизонти для управління персоналом. Застосування аналітичних інструментів, штучного інтелекту, автоматизованих систем управління талантами та платформ для дистанційного навчання дозволяє оптимізувати HR-процеси, підвищити точність прийняття рішень і забезпечити персоналізований підхід до розвитку працівників. Проте ці зміни супроводжуються низкою викликів, серед яких – опір організаційним трансформаціям, потреба в постійному оновленні знань, адаптація до нових форматів роботи та збереження людяності в цифровому середовищі.

Серед ключових викликів сучасності, що впливають на HR-стратегії, варто виокремити:

- соціальну нерівність і зростання рівня бідності;

- демографічні зміни, зокрема старіння населення та зменшення частки працездатного населення;
- активізацію трудової міграції та пов'язані з нею виклики інтеграції;
- поширення нових форм організації праці, таких як дистанційна робота, гіг-економіка, гнучкі графіки;
- цифрову трансформацію бізнес-процесів, що змінює вимоги до компетенцій працівників.

У відповідь на ці виклики HR-менеджмент має демонструвати гнучкість, адаптивність і здатність до впровадження інноваційних практик, які поєднують інтереси бізнесу, працівників і суспільства. Кадрові служби дедалі більше трансформуються з адміністративних підрозділів у стратегічних партнерів, які активно впливають на розвиток організації.

Сучасна роль HR включає:

- стратегічне планування та розвиток трудового потенціалу;
- управління організаційними трансформаціями та змінами;
- формування інноваційної, інклюзивної та ціннісно орієнтованої корпоративної культури;
- підтримку психологічної безпеки, довіри, взаємоповаги та емоційного добробуту в колективі.

У зв'язку з цим HR-фахівці мають опановувати нові компетенції, серед яких: управління змінами, розвинені комунікаційні навички, емоційний інтелект, цифрова грамотність, а також здатність ефективно взаємодіяти з багатопокілінними командами в умовах культурного та професійного різноманіття.

Особливого значення набуває розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації, інклюзію, підтримку ініціативності та соціальну відповідальність. Інвестиції в людський капітал – зокрема в освіту, професійне навчання, розвиток лідерських якостей і соціальний захист – створюють позитивний економічний і соціальний ефект, сприяють підвищенню продуктивності, залученості працівників та стимулюють інноваційний розвиток організації.

Інвестиції в людський капітал – зокрема в освіту, професійне навчання, розвиток лідерських компетенцій і соціальний захист – є фундаментом довгострокової стійкості організацій. Вони забезпечують не лише зростання продуктивності, але й сприяють інноваційному розвитку, адаптивності до змін та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Тільки такий всеосяжний і збалансований підхід до трансформації HR-системи здатен забезпечити стабільність, конкурентоспроможність і процвітання організацій у складному та мінливому світі XXI століття.

Управління персоналом, пройшовши шлях від адміністративних функцій до стратегічного HR-менеджменту, перетворилося на один із

головних чинників економічної результативності організацій. Сучасний підхід передбачає розгляд людського капіталу як найціннішого активу, а інвестиції у його розвиток – як економічно виправдані та стратегічно необхідні.

Фокус HR-менеджменту на професійному зростанні, корпоративній культурі та залученості працівників безпосередньо забезпечує:

- підвищення продуктивності праці завдяки професійному зростанню й мотивації;
- скорочення витрат через зменшення плинності кадрів та зниження рівня помилок;
- формування інноваційного потенціалу й зміцнення конкурентних позицій підприємства.

У підсумку, можна стверджувати, що в умовах глобальних трансформацій та цифровізації людські ресурси набувають стратегічного значення. Вони перестають бути лише виконавцями виробничих завдань і стають активними учасниками формування конкурентних переваг організацій. Розвиток людського капіталу – через освіту, професійне зростання, підтримку ініціативності та психологічної безпеки – є критично важливим для забезпечення інноваційності, адаптивності та соціальної відповідальності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Морозова М.Е. Механізми розвитку професійної компетентності в умовах змінного ринку праці / Морозова М.Е. // Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем: збірник доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2025 року, м. Харків, Україна) [Електронний ресурс]. – Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класа ; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10. – 680 с.

2. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.

3. Тренди, детермінанти та технології управління персоналом : колективна монографія / за заг.ред. д.е.н., професора В.В. Іванової. Суми : Університетська Книга, 2024. - 222с.

УДК 334.012.64:658.012.2

Мохненко А.С.¹, Сергієнко М.В.², Гайдичук А.М.³

¹ проф. Херсонського державного університету

² асп. Херсонського державного університету

³ асп. Херсонського державного університету

РОЛЬ МАЛОГО БІЗНЕСУ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна економіка характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та глобалізаційними процесами, які визначають нові виклики для підприємств різних масштабів. У цьому контексті малий бізнес посідає особливе місце як рушійна сила інновацій, зайнятості та формування конкурентного середовища. Незважаючи на обмеженість ресурсів, малі підприємства демонструють гнучкість, адаптивність та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме ці характеристики визначають значну роль малого бізнесу у формуванні стратегії сучасного підприємства, яке прагне до сталого розвитку та збереження конкурентних позицій [1, с. 21].

Малий бізнес можна розглядати не лише як окремий елемент економічної системи, але і як важливий чинник, що впливає на стратегічні орієнтири середніх і великих підприємств. Зокрема:

- гнучкість та інноваційність. Малі підприємства часто стають «лабораторіями ідей», тестуючи нові продукти та бізнес-моделі. Великі компанії інтегрують ці ідеї у власні стратегії.

- формування партнерських зв'язків. Взаємодія малого та великого бізнесу створює синергію: перші отримують доступ до ресурсів і ринків, другі – до нових технологій та нестандартних рішень.

- конкурентний тиск. Малі підприємства змушують більших гравців переглядати власні стратегії, оптимізувати витрати, удосконалювати якість та сервіс [2, с. 3].

Таким чином, розвиток малого бізнесу формує середовище, яке безпосередньо впливає на стратегічні рішення сучасних підприємств.

Стратегія підприємства визначається як довгостроковий план досягнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку. У цьому контексті роль малого бізнесу проявляється у кількох вимірах:

- інноваційний вимір. Малі підприємства є носіями радикальних інновацій, які можуть формувати нові ринки. Їхній досвід використовується більшими структурами при формуванні стратегій диверсифікації та інноваційного розвитку.

- ресурсний вимір. Завдяки партнерствам малі підприємства забезпечують гнучкий доступ до спеціалізованих ресурсів (сировини,

технологій, трудових компетенцій), що дозволяє більшим підприємствам знижувати трансакційні витрати.

– маркетинговий вимір. Малі підприємства швидко виявляють зміни у споживчих уподобаннях та нішеві сегменти. Це дає можливість сучасним підприємствам адаптувати маркетингові стратегії та краще задовольняти потреби клієнтів.

Приклади впливу малого бізнесу на стратегії підприємств:

1. ІТ-сфера. Стартапи створюють інноваційні продукти, які великі компанії інтегрують у власні екосистеми (наприклад, хмарні сервіси, fintech-рішення).

2. Агросектор. Малі фермерські господарства стають важливими партнерами для агрохолдингів, забезпечуючи екологічну продукцію та унікальні ніші.

3. Торгівля та послуги. Локальні підприємства формують нові стандарти клієнтського сервісу, які згодом поширюються на всю галузь.

Такі приклади доводять, що малий бізнес не лише функціонує як окрема економічна одиниця, але й активно впливає на стратегічні пріоритети сучасних підприємств [3, с. 5].

Малий бізнес виступає ключовим фактором у формуванні стратегії сучасного підприємства. Його гнучкість, здатність до інновацій та швидкого реагування на зміни середовища створюють передумови для розвитку конкурентоспроможності всієї економіки. Для України надзвичайно важливим є формування сприятливих умов для функціонування малого підприємництва: доступ до фінансування, зменшення регуляторних бар'єрів, розвиток інфраструктури підтримки. Це дозволить не лише підвищити ефективність окремих підприємств, але й сформувати стратегії сталого економічного зростання на національному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Kishka I., Mokhnenko A., Model of increasing the competitiveness of enterprises in the context of European integration development. *Сталий розвиток економіки*, №5 (56), С. 21-25.

2. Мохненко А., Остроус Г.С. The strategy of personnel management of an enterprise in the conditions of European integration as a factor in increasing its competitiveness. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. №21.

3. Остроус Г.С., Мохненко А.С. Модель управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. №20.

УДК 331.5

Науменко О.О.¹, Лісніченко М.О.²¹ асп. НУ «Запорізька політехніка»² доц. НУ «Запорізька політехніка»

ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація економіки радикально змінює структуру ринку праці, вводячи нові форми зайнятості, інструменти та вимоги до компетенцій працівників. В Україні цей процес ускладнюється війною й економічною нестабільністю. Активне впровадження цифрових технологій, автоматизації, платформної економіки та дистанційних форм праці створює як нові можливості для розвитку ринку праці, так і низку ризиків, що потребують системного реагування з боку держави та бізнесу. З одного боку, цифровізація стимулює розвиток гнучких форм зайнятості, фриланс-ринку, віддаленої роботи, що особливо актуально в умовах воєнного стану та внутрішньої міграції населення. З іншого – вона посилює нерівність між висококваліфікованими та низькокваліфікованими працівниками, підвищує загрозу технологічного витіснення для значної частки робочої сили у традиційних секторах.

Одним із головних викликів цифрової трансформації є розрив між темпами розвитку технологій та здатністю системи освіти й перепідготовки кадрів забезпечувати необхідний рівень цифрових компетенцій.

Особливо вразливими є працівники старших вікових груп, жителі сільської місцевості та представники галузей, де автоматизація замінює рутинну працю. Водночас ринок праці демонструє зростання попиту на спеціалістів з аналізу даних, кібербезпеки, управління цифровими платформами, операторами систем штучного інтелекту, що формує структурний дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили.

Додатковим викликом є нерегульованість гіг-економіки та платформної зайнятості, яка охоплює все більшу кількість працівників, але при цьому не забезпечує їм повноцінного соціального захисту. Відсутність чіткого правового статусу фрилансерів, самозайнятих осіб і виконавців завдань на цифрових платформах призводить до розмивання трудових гарантій, втрати пенсійного стажу та податкових надходжень. У цьому контексті важливим завданням державної політики є адаптація трудового законодавства до нових форм зайнятості, використовуючи кращі практики ЄС щодо регулювання цифрових платформ.

Важливою проблемою залишається територіальна та соціальна нерівність доступу до цифрових технологій. Значна частина домогосподарств у сільській місцевості не має якісного інтернет-з'єднання, що обмежує можливість дистанційної роботи та участі у цифровій економіці. Це

поглиблює регіональні диспропорції на ринку праці та сприяє трудовій міграції молоді з периферійних територій

Європейський Союз активно протидіє викликам цифровізації через стратегію Digital Decade 2030, яка передбачає інвестиції в цифрову освіту та перепідготовку. Зокрема, програма Digital Education Action Plan (2021–2027) [1] фокусується на розвитку навичок для 80% населення, включаючи онлайн-курси та партнерства з бізнесом. Це дозволило зменшити цифровий розрив: у 2023 р. рівень цифрової грамотності в ЄС зріс до 56%, порівняно з 44% у 2019 р.. Такий підхід поєднує державне фінансування з приватними ініціативами, забезпечуючи адаптацію робочої сили до використання ІІІ та автоматизації.

У США акцент робиться на ринкових механізмах та інноваціях. Федеральна програма Workforce Innovation and Opportunity Act (WIOA) з 2014 р. підтримує перепідготовку через гранти, а ініціативи на кшталт TechHire стимулюють найм у tech-секторі. За даними Brookings Institution, цифровізація створила 3 млн нових робочих місць у 2022–2023 рр., але також призвела до втрати 1,5 млн у низькокваліфікованих галузях. Підхід США включає податкові стимули для компаній, що інвестують у навчання, та співпрацю з платформами як Coursera [2].

Для України зарубіжний досвід пропонує ключові уроки. По-перше, інтеграція до ЄС вимагає адаптації Digital Decade, зокрема через створення національної стратегії цифрових навичок у рамках Плану відновлення. По-друге, американський підхід гнучких грантів може бути корисним для стартапів та ІТ-сектору.

Пріоритетними напрямками для України мають стати: розвиток системи безперервного навчання та перекваліфікації; створення правового поля для платформної зайнятості; подолання цифрового розриву між різними соціальними групами та регіонами; стимулювання роботодавців до інвестування в розвиток цифрових компетенцій працівників. Лише за умови комплексного підходу цифровізація стане не фактором соціальної поляризації, а рушієм підвищення конкурентоспроможності людського капіталу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2022 on contestable and fair markets in the digital sector (Digital Markets Act). *European Union* URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/1925/oj/eng> (дата звернення: 05.10.2025).
2. Muro M. As the digitalization of work expands, place-based solutions can bridge the gaps. *Brookings Institution*. URL: <https://www.brookings.edu/articles/as-the-digitalization-of-work-expands-place-based-solutions-can-bridge-the-gaps/> (дата звернення: 05.10.2025).

УДК 004 :331.101.3:65.011.56

Небава М.І.¹, Небава О.М.²

¹ проф. Вінницького національного технічного університету

² асп. Вінницького національного технічного університету

ПОКАЗНИКИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ СКЛАДОВОЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Цифровізація як один із основних інструментів досягнення ефективності підприємств передбачає впровадження таких цифрових технологій як Інтернет речей, роботизація та кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, адитивні технології (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, безпілотні та мобільні технології, технології ідентифікації, блокчейн тощо. Крім прямого підвищення продуктивності, яке отримують підприємства від цифрових технологій, є непрямі переваги цифровізації: як-от економія часу, створення попиту на нові товари й послуги, нова якість та цінність тощо [1].

В умовах стрімкої цифрової трансформації вітчизняні підприємства у своїй діяльності дедалі більше залежать від рівня розвитку та ефективності управління інтелектуальним потенціалом. Особливої актуальності набуває цифрова складова інтелектуального потенціалу підприємств, що включає використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), розвиток цифрових компетенцій працівників, застосування інноваційних бізнес-моделей та управлінських інструментів. Підприємства мають потребу у чіткій системі показників, яка дозволяє оцінити стан та ефективність управління цифровою складовою їхнього інтелектуального потенціалу.

Інтелектуальний потенціал підприємства визначається як сукупність знань, навичок і творчих здібностей працівників, а також організаційних та технологічних ресурсів, які забезпечують створення й використання інновацій. Цифрова складова цього потенціалу включає: цифрову інфраструктуру, інформаційні ресурси, компетенції персоналу у сфері ІКТ, цифрові інновації та бізнес-моделі [2, с. 186].

Управління цифровою складовою передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль процесів розвитку і використання цифрових ресурсів та знань для підвищення ефективності діяльності підприємства. Для обґрунтованого управлінського впливу на інтелектуальний потенціал підприємства необхідно застосовувати систему показників, яка відображає різні аспекти розвитку цифрових ресурсів. До ключових груп таких показників необхідно віднести [3-5]:

- рівень цифрової інфраструктури – частка інвестицій у цифрові технології, коефіцієнт оновлення ІТ-обладнання, ступінь використання хмарних технологій та інтегрованих систем управління;

- інформаційна безпека – кількість впроваджених систем захисту даних, витрати на кіберзахист, кількість виявлених та усунених кіберзагроз;
- цифрова компетентність персоналу – частка працівників, що пройшли курси з цифрових навичок, кількість програм дистанційного навчання, індекс цифрової грамотності персоналу;
- інноваційна активність – кількість цифрових інноваційних проєктів, обсяг витрат на ІТ-розробки, кількість патентів та авторських свідоцтв;
- ефективність цифрових бізнес-процесів – рівень автоматизації, середній час виконання операцій, інтеграція цифрових інструментів у діяльність підприємства;
- ринкова результативність – динаміка онлайн-продажів, кількість клієнтів цифрових каналів обслуговування, показники клієнтського досвіду.

Використання запропонованих показників дозволяє підприємствам здійснювати моніторинг розвитку цифрової складової інтелектуального потенціалу, визначати сильні та слабкі сторони у цифровій трансформації, обґрунтовувати стратегічні управлінські рішення, а також забезпечувати підвищення інноваційної спроможності та стійкості на ринку.

Отже, управління цифровою складовою інтелектуального потенціалу є важливою передумовою розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://strategy.uifuture.org/kraina-zrozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.
2. Спіцина А. Є., Голова ІФ. Г. Управління інтелектуальним капіталом підприємств транспортного комплексу в умовах цифровізації. Економічний вісник Дніпровської політехніки, 2024, № 3. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/3/EV20243_179-190.pdf.
3. Пишуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти: доповідь / Центр Разумкова. Київ : Заповіт, 2020. 274 с. URL: https://rasumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf/.
4. Кузьмінська Н. Л., Коцюбайло М. Р. Вплив цифрової трансформації на інтелектуальний потенціал підприємства. БІЗНЕС ІНФОРМ. № 8. 2024. С. 151-157. URL: <https://oaji.net/articles/2023/727-1738954559.pdf>.
5. Савицька О. М., Лютенко О. А. Інтелектуальний капітал в умовах цифровізації: методичні підходи до оцінювання ефективності в системі управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». № 29 (2024). URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309246>.

УДК 338.22:004”364”

Нечаєва І.А.¹, Лихинін Г.В.²

¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0812 НУ «Запорізька політехніка»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Державна політика - це спланована діяльність держави та її органів, націлена на вирішення важливих для суспільства проблем і впорядкування відносин у різних сферах, таких як політика, економіка, соціальна сфера, охорона здоров'я, освіта, культура, екологія, правопорядок та інші. Ця політика є складною та багатогранною, включає в себе організаційні структури, правові норми та необхідні ресурси, які використовуються державними органами для досягнення поставлених цілей [1].

Цифровізація державного сектору - цілісний процес, спрямований на перетворення державних інструментів, послуг і процедур шляхом інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових реєстрів, баз даних та онлайн-сервісів. Така трансформація сприяє прискоренню інформаційних потоків, покращенню прозорості і підзвітності органів влади, а також зменшенню корупції та підвищенню якості державних послуг [2].

Міжнародна практика свідчить, що успішна цифровізація залежить від багатьох факторів, зокрема від національних особливостей, рівня розвитку цифрової інфраструктури, стилю державного управління та співпраці між державою, бізнесом та суспільством. Успішні приклади включають програми масового доступу до цифрових послуг (Індія), партнерство держави та приватного сектору для стимулювання інновацій (Данія), а також платформи для залучення громадян до прийняття рішень (Ісландія). Однак, навіть технологічно розвинені країни можуть стикатися з труднощами, якщо не змінюють усталені практики документообігу та культуру використання ІТ (Японія). Ефективна цифровізація вимагає поєднання технічних рішень з інституційними реформами, правовим регулюванням та діалогом з громадянами [3].

В Україні суб'єктом державної політики у сфері цифровізації виступає Міністерство цифрової трансформації, чия діяльність базується на конституційних засадах, законах, указах Президента та актах Кабінету Міністрів.

Цифрова трансформація регламентується стратегічними документами та законодавством, які визначають цілі, етапи та принципи електронної ідентифікації, довірчих послуг, електронного документообігу та надання адміністративних послуг через цифрові платформи. Хоча законодавча база створена, на практиці спостерігаються певні недоліки та невирішені питання, зокрема, відсутність комплексного закону, який би регламентував

організаційні аспекти роботи Мінцифри та цифровізацію всіх державних органів [4].

В умовах воєнного стану цифрова трансформація державної політики гарантує стійкість державних функцій, прискорює процес прийняття рішень та забезпечує безперервність надання послуг. Завдяки цифровим інструментам відбувається швидкий збір та аналіз даних про ситуацію, ефективна координація сил оборони та цивільних служб, раціональний розподіл ресурсів, підтримка систем реєстрації та соціального захисту, а також інформаційний обмін між центром і регіонами, навіть за умов руйнувань інфраструктури.

В умовах повномасштабної війни цифрові ініціативи, такі як «Держава у смартфоні» та платформа «Дія», стали не лише зручними інструментами для громадян, а й елементами національної стійкості. Вони забезпечують доступ до послуг незалежно від місця перебування, сприяють оперативній координації та підтримують функціонування державних сервісів.

Цифрові послуги суттєво економлять час, гроші та зусилля громадян, усуваючи необхідність у поїздках та чергах. Політика, що передбачає впровадження стандарту WCAG 2.0, WCAG 2.1 та орієнтацію на користувачів з різним рівнем цифрової грамотності, сприяє забезпеченню соціальної інклюзії. Переведення послуг в онлайн-формат мінімізує вплив людського фактору в процесах оформлення документів та знижує потенціал для корупційних проявів. Попередні оцінки свідчать про антикорупційний та економічний ефект від використання електронних сервісів, що підтверджує доцільність масштабування цифрових реєстрів та автоматизованих процедур [5].

Уряд України окреслив головні напрямки цифровізації на 2024-2026 роки, зосередившись на таких сферах, як безпека, оборона, правосуддя, економіка, торгівля та боротьба з корупцією. Мета цих ініціатив – зробити державні послуги більш прозорими, ефективними та доступними для всіх. Планується розширювати цифрову екосистему, зокрема розвивати портал "Дія" та його сервіси ("Дія.Освіта", "Дія.Бізнес", "Дія.Офіс"). Особливу увагу приділятимуть новим сервісам для громадян та бізнесу, а також покращенню мобільних додатків "Дія" та "Мрія". Це сприятиме розвитку України як технологічної держави, підвищить її конкурентоспроможність та забезпечить зручний цифровий доступ до послуг [5].

Успіх процесу цифровізації безпосередньо залежить від розвитку людського капіталу. Це включає навчання державних службовців, підвищення рівня цифрових навичок у громадах, а також надання психологічної підтримки та мотивації персоналу. Водночас, у період війни, корпоративна соціальна відповідальність бізнесу відіграє важливу роль у формуванні довіри та зміцненні соціальної згуртованості, що, в свою чергу, сприяє більш ефективній взаємодії між бізнесом та державою в умовах кризи.

Для досягнення повноцінної цифровізації необхідний системний

перегляд нормативно-правової бази та ефективна координація між різними відомствами. Впровадження уніфікованих стандартів для обміну даними, створення єдиних програмних інтерфейсів (API), розробка секторальних стратегій та формування аналітичних центрів стануть необхідними інструментами для прийняття рішень, що базуються на фактичних даних. Надзвичайно важливо знайти оптимальний баланс між швидкістю впровадження нових рішень та неухильним дотриманням стандартів безпеки та прозорості.

Для успішної цифровізації першочерговим завданням є забезпечення стабільного фінансування цифрових ініціатив. Це потребує синергії державних коштів, міжнародної підтримки та приватних інвестицій. Паралельно важливим є посилення кібербезпеки, адже зростання обсягу цифрових послуг вимагає надійного захисту даних громадян, інформаційних систем та інфраструктури. Для оптимізації роботи держструктур необхідно впровадити єдину систему контролю за виконанням цифрових проєктів, оснащену чіткими показниками ефективності. Це дозволить уникнути дублювання зусиль та забезпечить прозорість процесів. Важливим елементом є інвестиції в людський потенціал. Необхідно забезпечити, щоб усі громадяни, незалежно від їхнього становища, мали можливість користуватися цифровими сервісами. Реалізація цих кроків дозволить не тільки закріпити поточні досягнення, але й побудувати міцну основу для майбутнього розвитку цифрової держави, яка буде ефективно служити громадянам та бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мунтян Л. Державна політика як форма цілеспрямованої активності держави. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 25. С. 989–1008. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2024.25.13> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Нечаєва І.А., Шиловець І. О. Цифрова трансформація регіонів України: проблеми, рекомендації, перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 6, С. 137-145 DOI:10.58423/2786-6742/2024-6-137-145
3. Кобцева Д., Красуліна Я. Міжнародний досвід цифровізації суспільства. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління* : матеріали XI Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Полтава, 17 листоп. 2021 р. 2021. С. 193–195.
4. Нормативно-правові акти. URL: <https://hromada.gov.ua/database/legislation> (дата звернення: 02.10.2025).
5. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. Уряд схвалив пріоритетні завдання на 2024-2026 роки в межах Національної програми інформатизації. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/uryad-skhvaliv-prioritetni-zavdannya-na-2024-2026-roki-v-mezhakh-natsionalnoi-programi-informatizatsii> (дата звернення: 28.09.2025).

УДК 330.322:502.131.1:339.1

Нечасва І.А.¹, Онуфрієнко Н.Л.²

¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

² ст. викладач НУ «Запорізька політехніка»

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНВЕСТИЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ)

Глобальні виклики, пов'язані зі зміною клімату, виснаженням ресурсів та соціальною відповідальністю, трансформують вимоги до бізнесу. Сектор торгівлі (ритейл), що характеризується високим споживанням енергії, значними обсягами відходів та складною логістикою, перебуває під особливим тиском стейкхолдерів щодо мінімізації негативного екологічного впливу. Впровадження екологічних інвестицій (ЕІ) - капіталовкладень у заходи, спрямовані на зниження негативного впливу на довкілля та підвищення ресурсної ефективності - перетворюється з етичного обов'язку на стратегічний чинник економічної ефективності. Актуальність теми посилюється регіональним контекстом. В Україні, у період післявоєнної відбудови, «зелені» інвестиції у приватний сектор розглядаються як один з основних елементів створення більш стійкої та резильєнтної економіки, підтримуваний відповідними політичними та фінансовими інструментами [1; 2].

Економічна ефективність ЕІ проявляється через два основні канали: прямі вигоди (операційна ефективність) та непрямі вигоди (ринкова та репутаційна вартість).

Емпіричні дослідження підтверджують позитивний зв'язок між екологічною/кліматичною активністю та фінансовими показниками. Дослідження [3] виявили, що ініціативи щодо боротьби зі зміною клімату мають позитивний вплив на фінансову результативність продовольчих, бакалійних та супермаркетних мереж, доводячи позитивний зв'язок між екологічними інвестиціями, еко-ефективністю (скороченням екологічних витрат на одиницю доходу) та фінансовим результатом. «Зеленіші» портфелі (включно з торговельною нерухомістю) отримують премії в оцінці активів і демонструють кращі операційні ефекти. Для ритейлу, який часто володіє або орендує великі площі, інвестиції в енергоефективність будівель (сертифікація за стандартами BREEAM/LEED) знижують операційні ризики та збільшують капітальну вартість об'єктів. Отже, ЕІ є каталізатором для зменшення витрат, збільшення доходу та підвищення ринкової капіталізації [4].

Підприємства торгівлі можуть зосередити ЕІ на кількох напрямках, визначених як найкращі екологічні управлінські практики (табл. 1) [1; 5].

Регіональний контекст додає нові аспекти економічної ефективності [2]:

Таблиця 1 – Напрями ЕІ підприємств торгівлі

Екологічні управлінські практики	Напрямок інвестицій	Економічний ефект
Енергоефективність	Перехід на енергоефективне холодильне обладнання, використання дверей на холодильних вітринах, впровадження систем рекуперації тепла та перехід на природні холодоагенти.	Модернізація холодильних систем є високоприбутковою ЕІ. Технічні й економічні розрахунки демонструють значну економію електроенергії та чіткі терміни окупності інвестицій, безпосередньо призводять до зниження операційних витрат.
Управління відходами та ресурсами	Впровадження систем управління відходами (сортування, пресування, переробка), інвестиції у технології зменшення харчових втрат, перехід на екологічну упаковку.	Зменшення витрат на вивезення відходів, потенційний дохід від продажу вторинної сировини, а також зменшення втрат товарів, що безпосередньо впливає на маржу.
Зелений маркетинг та управління ризиком greenwashing	Екологічні інвестиції підвищують нематеріальну вартість (Гудвіл). Споживачі все частіше віддають перевагу екологічно відповідальним ритейлерам.	Оцінка практики «екологічних» претензій у підкреслює ризик greenwashing. Недостовірні або не підкріплені ЕІ претензії можуть призвести до репутаційних втрат і, як наслідок, до зниження фінансових показників. Тому ЕІ мають бути реальними, вимірюваними та прозорими

- резильентність. Енергоефективність та власна генерація енергії (сонячні панелі на дахах) зменшують залежність від централізованих мереж, підвищуючи операційну стійкість бізнесу в умовах воєнного часу та післявоєнних відновлювальних процесів;

- доступ до фінансування. Міжнародні фінансові установи та національні програми відновлення надають пріоритет фінансуванню «зелених» проектів. ЕІ відкривають доступ до пільгових кредитів, грантів та інструментів технічної допомоги, що знижує вартість капіталу для цих проектів;

- технічна допомога. Настанови та найкращі практики (наприклад, European Commission (JRC)) можуть бути адаптовані для українського ритейлу, скорочуючи витрати на розробку власних екологічних стратегій.

Отже, економічна ефективність впровадження екологічних інвестицій у підприємствах торгівлі є доведеним фактом, який реалізується через зниження операційних витрат, підвищення капітальної вартості активів та зміцнення ринкової позиції. Екологічні інвестиції більше не є додатковими витратами, а є необхідною стратегічною інвестицією, що забезпечує довгострокову економічну стійкість та конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Schönberger H., Galvez Martos J. L., Styles D. Best Environmental Management Practice in the Retail Trade Sector: Learning from frontrunners [Електронний ресурс]. 2013. 453 p. URL: https://susproc.jrc.ec.europa.eu/product-bureau/sites/default/files/inline-files/RetailTradeSector_0.pdf
2. Можливості залучення приватного сектору до зеленої та стійкої відбудови України: узагальнюючий звіт [Електронний ресурс] / IFC, World Bank Group. 2023. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2023/synthesis-report-private-sector-opportunities-for-a-green-resilient-reconstruction-ukraine-uk.pdf>
3. Issa B., Ben Abdallah S., Gabsi F. B. Relationship Between Socio-Efficiency, Eco-Efficiency, and Financial Performance of European Companies: A Sector Study. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18, № 4. P. 171. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18040171>
4. Devine A., Yönder E. Impact of Environmental Investments on Corporate Financial Performance: Decomposing Valuation and Cash Flow Effects [Електронний ресурс]. *Journal of Real Estate Finance and Economics*. 2021. URL: <https://ssrn.com/abstract=3947873>, DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3947873>
5. 2° Investing Initiative. Sustainable Finance Observatory. Market review of environmental impact claims of retail funds in Europe: report [Електронний ресурс]. 2023. URL: https://sustainablefinanceobservatory.org/wp-content/uploads/2023/08/2DII_Market-review-of-environmental-impact-claims.pdf

УДК 005.334:658.1

Нечасва І.А.¹, Шафєєв Р.К.²

¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0812 НУ «Запорізька політехніка»

АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Антикризове управління в умовах війни має свою унікальну природу. На відміну від типових криз, воно має справу з тривалим, хронічним і непередбачуваним порушенням стабільності. Це вимагає планування, що включає як миттєву реакцію на несподівані удари, так і довгострокові заходи зі стабілізації та адаптації. В таких обставинах пріоритетом стає мінімізація економічних та соціальних втрат, підтримка платоспроможності та забезпечення безпеки людей і найважливіших ресурсів підприємства.

У рамках цього дослідження, ризик трактується як ймовірність настання певної події або стану невизначеності, яка може потенційно завдати шкоди діяльності підприємства. Натомість, виклик розглядається як такий ризик, який або вже реалізувався, або має настільки високу ймовірність настання та значний масштаб впливу, що позбавляє суб'єкта господарювання можливості відкласти реагування. Це вимагає негайного коригування як стратегічних, так і операційних рішень [1].

В умовах війни та пов'язаних із нею економічних потрясінь ряд ризиків (фінансові, логістичні, безпекові, кадрові, маркетингові) виступають як безпосередній виклик для підприємств в Україні [2, с.69]:

- фінансові ризики перетворилися на системну проблему, що проявляється у постійній нестабільності грошових потоків, зростанні витрат на кредитування, затримках у розрахунках з контрагентами та підвищеній волатильності валютних курсів;
- логістичні виклики включають неможливість використання традиційних транзитних шляхів та ускладненість митних процедур;
- загрози безпеки стали серйозним викликом як для фізичної цілісності активів і працівників, так і для безперервності бізнес-процесів. Загрози знищення інфраструктури, реквізицій або локальних атак змушують підприємства адаптувати свої капітальні інвестиції, запроваджувати нові заходи безпеки та планувати стратегії відновлення;
- виклик у сфері кадрової політики проявляється у скороченні доступної робочої сили через мобілізацію, міграцію та евакуацію, а також погіршення психологічного стану працівників, що веде до зниження продуктивності та втрати компетенцій;
- ринкові виклики спричинені через бар'єри на експорт, зміни в конкурентному середовищі та швидку зміну споживчих уподобань.

До цього переліку необхідно додати виклики спричинені технологічними змінами та збільшенню кількості кіберзагроз. Зростання віддаленої роботи, збільшення агресивних кібероперацій і більша уразливість ІТ-інфраструктур призводять до частих випадків інцидентів, витоків даних і збоїв у бізнес-процесах. Підприємства стикаються з правовими викликами через часті зміни в регулюванні, запровадження надзвичайних станів і невизначеність у виконанні контрактів.

В умовах кризи першочергове завдання - мінімізувати економічні та соціальні втрати підприємства, зберегти платоспроможність і забезпечити безпеку персоналу та активів. Виходячи з цього, можна виділити декілька антикризових стратегій, що, на нашу думку, будуть ефективними у період воєнних та економічних викликів.

1) Стратегія інтегрованого антикризового моніторингу та сценарного планування передбачає регулярне впровадження механізмів оперативного збору, перевірки та аналізу ключових показників фінансової стабільності (ліквідність, рух грошових потоків, дебіторська заборгованість, запаси) і оперативних ризиків (фізична безпека, логістичні обмеження, кібератаки). У рамках цієї стратегії підприємство розробляє щонайменше три варіанти розвитку подій - «шок» (раптове погіршення умов роботи), «стабілізація» (збереження операційної здатності за обмежених ресурсів) і «післявоєнне відновлення» (перехід до відновлення обсягів і інвестицій) - для кожного з яких окреслюються тригери запуску, набори оперативних дій та фінансові механізми підтримки. Така стратегія дозволяє перейти від фрагментарного моніторингу до раннього попередження та зменшити затримки між виявленням загрози і виконанням коригувальних дій [3, с.42-44].

Як функціональну в цій групі стратегій можна запропонувати стратегію кіберзахисту: прискорення впровадження цифрових технологій для дистанційної роботи й управління процесами, реалізація основних заходів з кіберзахисту, резервування даних та відновлення сервісів.

2) Стратегія забезпечення операційної стійкості та релокації активів спрямована на проактивне планування переміщення працівників, обладнання та виробничих процесів, враховуючи геополітичні та інфраструктурні ризики в регіонах, де компанія присутня. У рамках цієї стратегії підприємство укладає попередні угоди з партнерами в більш безпечних зонах, створює тимчасові майданчики, розробляє процедури для швидкого переміщення та відновлення виробництва, а також впроваджує географічну диверсифікацію ланцюгів постачання і збуту, щоб зменшити ризик одночасного зупинення кількох головних елементів [4, с.74].

Функціональною може бути стратегія управління людськими ресурсами: захист співробітників і психологічна підтримка, утримання важливих спеціалістів завдяки гнучким умовам праці і системі стимулювання, проведення крос-тренінгів для збереження основних компетенцій та забезпечення відкритого спілкування.

3) Фінансова антикризова стратегія. Важливим є збереження ліквідності, що передбачає щоденний моніторинг грошових потоків, оптимізація роботи з дебіторською заборгованістю, перегляд умов з постачальниками, призупинення необов'язкових капітальних витрат та розробка гнучкого бюджету з чіткими умовами використання резервів [5, с.34].

4) Четверта стратегія полягає в адаптації ланцюгів поставок і логістики. Необхідне розширення кола постачальників за різними географічними регіонами і контрагентами, формування мінімальних резервів головних компонентів, встановлення альтернативних маршрутів доставки й укладання контрактів із гнучкими умовами для змоги зміни перевізників.

Вищерозглянуті стратегії можна доповнити ринковими стратегіями, оскільки саме через швидку адаптацію бізнес-моделі, зміну продуктової матриці та гнучке ціноутворення підприємство формує додаткові джерела доходів і підтримує ліквідність [3, с.43].

Отже ефективне антикризове управління включає постійний моніторинг та прогнозування, гнучкість операцій і можливість релокації, контроль фінансів і стрес-тестування, адаптацію ланцюгів постачання, швидке реагування на зміни ринку, підтримку персоналу та культури, цифровізацію з кіберзахистом, партнерство та використання зовнішньої допомоги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Нечаєва І., Панкова А. (). Ризик-орієнтований підхід до управління змінами. *Управління змінами та інновації*. 2023. №8, с.23-27. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-8-4>
2. Насад Н. В., Терещук С. А. Антикризове управління ризиками підприємств в період війни. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 68–70. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-12>.
3. Дем'янчук О. І., Оніщенко А. О. Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2024. No 33(61). С. 41–46. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33\(61\)-41-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2024-33(61)-41-46).
4. Якимова Л. Релокація бізнесу під час війни: Історії незавершеної війни : монографія. Чернівці : Технодрук, 2025. 180 с. URL: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33162.99526>.
5. Левковець Н. Удосконалення антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 2. С. 31–35. URL: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.4>.

УДК 005.95:331.108.2:621

Нечипоренко О.В.¹, Шитікова Л.В.²

¹ асп. НУ «Запорізька політехніка»

² доц. НУ «Запорізька політехніка»

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкурентної боротьби особливого значення набуває ефективне використання кадрового потенціалу підприємства. Людські ресурси стають основним стратегічним чинником успіху організації. Однак їх потенціал розкривається лише за системного підходу до управління та розвитку. Одним з найбільш результативних інструментів у цьому напрямі є компетентнісний підхід, орієнтований на формування та розвиток компетенцій працівників, що відповідають цілям та стратегії підприємства. Цей підхід особливо актуальний в епоху цифровізації та криз, коли потрібна не лише технічна кваліфікація, а й soft-компетенції, такі як стресостійкість, комунікабельність та ініціативність.

Під кадровим потенціалом розуміється сукупність здібностей, знань, умінь, професійних та особистісних якостей працівників, які забезпечують досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Основними елементами кадрового потенціалу є:

- професійно-кваліфікаційний компонент: рівень знань, досвіду, навичок, кваліфікація;
- мотиваційно-ціннісний компонент: прагнення до праці, професійного розвитку, задоволеність роботою;
- комунікативний та організаційний потенціал: здатність до взаємодії, лідерство, кооперація;
- адаптивний та інноваційний потенціал: готовність до змін, сприйняття нового, здатності до самонавчання.

Таким чином, кадровий потенціал відображає не лише професійну компетентність, а й особисті якості співробітників, їхню здатність до розвитку та інноваційної діяльності. Компетентнісний підхід є сучасною концепцією управління персоналом, засновану на визначенні, оцінці та розвитку ключових компетенцій працівників.

У вітчизняній практиці управління підприємствами зміст компетенцій часто асоціюється з професійно-кваліфікаційними та особистісними характеристиками, що включаються до кадрового потенціалу. Звідси випливає визначення компетенції, що ґрунтується на змісті трудового потенціалу. Компетенція – це професійні знання та практичні навички,

засновані на особистісних та психофізіологічних характеристиках працівників та необхідні для успішної трудової діяльності.

Головна ідея компетентнісного підходу полягає в тому, що ефективність праці залежить не тільки від формального рівня кваліфікації, а й від здатності застосовувати знання у конкретних ситуаціях, взаємодіяти з колегами та приймати рішення в умовах невизначеності.

Основними принципами компетентнісного підходу є:

- зв'язок компетенцій з цілями та стратегією підприємства;
- системність та комплексність застосування (від підбору до оцінки та мотивації);
- індивідуалізація розвитку працівників;
- безперервність професійного зростання та саморозвитку.

Розвиток кадрового потенціалу з урахуванням компетентнісного підходу може бути реалізований через кілька послідовних етапів:

1. Формування моделі компетенцій підприємства – визначаються ключові компетенції, необхідні досягнення стратегічних цілей, і навіть професійні компетенції кожної посади.

2. Оцінка компетенцій персоналу - проводиться за допомогою інтерв'ю з компетенцій, тестування та методу 360 °. Результати дозволяють виявити сильні та слабкі сторони співробітників.

3. Планування та реалізація програм розвитку – складаються індивідуальні плани професійного зростання, проводяться корпоративні тренінги, наставництво, підвищення кваліфікації.

4. Мотивація та стимулювання – рівень розвитку компетенцій пов'язується із системою оплати праці, кар'єрним зростанням та преміюванням.

5. Моніторинг та зворотний зв'язок – здійснюється контроль за ефективністю програм розвитку та актуалізація моделі компетенцій залежно від змін у зовнішньому середовищі.

Застосування компетентнісного підходу дозволяє:

- підвищити ефективність використання кадрового потенціалу;
- сформувати систему безперервного навчання та розвитку персоналу;
- покращити якість управління та прийняття рішень;
- підвищити мотивацію та залученість працівників;
- створити кадровий резерв і знизити плинність персоналу;
- зміцнити корпоративну культуру та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Розвиток кадрового потенціалу з урахуванням компетентнісного підходу є стратегічним напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує системне формування необхідних професійних та особистісних компетенцій, сприяє розвитку людських ресурсів та зміцненню конкурентних переваг організації.

УДК 330.34

Нечитайло Т.Ю.¹

¹головний економіст Інституту демографії та досліджень якості життя ім. М. Птухи НАН України

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Сучасна Україна переживає один із найскладніших періодів у своїй новітній історії. Повномасштабна війна, що триває з 2022 року, зумовила глибокі трансформації у соціально-економічному, інституційному та гуманітарному просторі держави. Водночас, попри масштабні втрати, країна вступила у фазу системної відбудови, в основі якої дедалі виразніше виступає принцип інклюзивного розвитку, як інструмент забезпечення рівних можливостей для всіх громадян і як стратегія формування стійких, згуртованих територіальних громад.

Проблематика інклюзивного розвитку охоплює широкий спектр питань: формування безбар'єрного середовища, інституційне залучення маломобільних груп, адаптація інфраструктури до розвитку економіки турботи, цифрова доступності, соціальне підприємництво. Саме тому ця тема набуває наукової та практичної актуальності, оскільки пов'язана не лише з подоланням наслідків воєнних руйнувань, але й із формуванням нової моделі згуртованого, справедливого та стійкого місцевого розвитку.

У контексті України 2025 року інклюзивний розвиток – це підхід до управління, планування і відновлення, який базується на повазі до гідності людини, орієнтований на забезпечення доступу до ресурсів, послуг, участі у прийнятті рішень для всіх груп населення незалежно від віку, статі, місця проживання, фізичних можливостей чи досвіду війни. Такий розвиток набуває особливого значення на рівні територіальних громад, які стали первинними осередками підтримки населення, координації допомоги, прийняття рішень і реалізації відбудови.

В умовах сучасної України, особливо у період воєнних викликів та підготовки до повоєнного відновлення, інклюзивний розвиток набуває ключових фокусів, що охоплюють подолання нерівностей, відновлення соціальної єдності та створення середовища рівних можливостей у кожній територіальній громаді [1; 2; 3; 4]:

- підтримка внутрішньо переміщених осіб: інтеграція нових мешканців у соціальне, культурне та економічне життя приймаючих громад;
- реабілітація ветеранів, осіб з інвалідністю та родин військовослужбовців: створення системи підтримки на місцевому рівні, що включає охорону здоров'я, психологічну допомогу, зайнятість;

- подолання соціальної та територіальної нерівності: гарантії доступу до освіти, медицини, адміністративних послуг незалежно від географічного розташування громади;
- залучення молоді та жінок до прийняття рішень як ресурс для відновлення, інноваційного розвитку та соціального капіталу;
- безбар'єрне середовище у широкому розумінні: фізичному, цифровому, емоційному як основа для безпечного та комфортного співжиття у післявоєнному суспільстві.

В сучасних реаліях в Україні інклюзивний розвиток територіальних громад розглядається як стратегічна модель, що інтегрує соціальну справедливість із економічною стійкістю та управлінською прозорістю. Для держави, що пережила масштабну руйнацію, внутрішню й зовнішню міграцію, демографічні зсуви та соціальну дезінтеграцію, інклюзія стає умовою виживання та відновлення. Серед перспективних напрямів інклюзивного розвитку українських територіальних громад варто виокремити такі ключові аспекти:

1. Безбар'єрність як базис економічного відновлення.

Це інфраструктурна базова умова, що підтримує активну участь усіх мешканців у місцевому виробничому, культурному та соціальному процесі, не лише як громадян, а як економічних агентів.

2. Інклюзія в плануванні розвитку.

Активна участь усіх груп населення (жінок, молоді, внутрішньо переміщених осіб та вразливих верств) у процесах стратегічного та економічного планування громади. Це передбачає прозорість ухвалення рішень та врахування різноманітних інтересів під час розробки програм відновлення і розвитку.

3. Фінансування соціальних послуг як елемент інклюзивності.

Доступність та якість соціальних послуг для всіх верств населення. Передбачає цільове спрямування ресурсів на медичну, психологічну, освітню та соціальну підтримку, а також на програми реабілітації та інтеграції. Такий підхід сприяє зменшенню соціальної нерівності, підвищенню рівня життя та згуртованості громад.

4. Соціальне підприємництво, як драйвер розвитку.

Моделі соціального підприємництва, спрямовані на вирішення економічних викликів інклюзії, формують нову економічну екосистему громад: створюються робочі місця, просувають локальні ініціативи із залученням ВПО, ветеранів, людей з інвалідністю тощо.

5. Цифрова інклюзія й управлінська участь.

Забезпечення рівного доступу для всіх верств населення до цифрових сервісів, електронних платформ та інструментів е-демократії. Це дозволяє громадянам брати активну участь у прийнятті рішень, моніторингу діяльності

органів місцевого самоврядування та формуванні місцевих політик. Реалізація цього напряму сприяє прозорості, підзвітності та ефективності управлінських процесів у громадах.

6. Нормативна основа інклюзивності.

У березні 2025 р. ухвалені зміни в державному законодавстві щодо залучення інститутів громадянського суспільства до процесів прийняття рішень на місцевому та національному рівнях, моніторингу виконання політик і формування інклюзивних програм розвитку громад [5]. Суть напряму полягає у створенні та впровадженні законодавчих і регуляторних механізмів, які гарантують рівні права та можливості для всіх груп населення щодо доступності соціальних послуг, освіти, праці та участі у громадському житті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Лехолетова М.М., Дуля А.В., Спіріна В.Є. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади. Соціальна робота та психологія: освіта і наука. 2025. №1 DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-1351/2025-1-5>

URL:

https://journals.kpdi.in.ua/index.php/swp/article/view/236?utm_source=chatgpt.com

2. Схвалено порядок облаштування робочих місць для людей з інвалідністю. Чернівецька обласна військова адміністрація. URL: https://bukoda.gov.ua/news/skhvaleno-poriadok-oblashtuvannia-robochykh-mists-dlia-liudei-z-invalidnistiu?utm_source=chatgpt.com

3. Розвиток інклюзивних послуг: Проєкт МН4U презентував навчальний відеокурс про підтримане проживання. Донецька обласна державна адміністрація. URL: https://dn.gov.ua/news/rozvytok-inkliuzyvnykh-posluh-proiekt-mh4u-prezentuvav-navchalnyi-videokurs-pro-pidtrymane-prozhyvannia?utm_source=chatgpt.com

4. Вплив війни на молодь в Україні – 2024: Дослідження. Info Sapiens. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vplyv-viyny-na-molod-v-ukrayini-2024?utm_source=chatgpt.com

5. Про внесення змін до Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 294-р від 25.03.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-2025-%D1%80?utm_source=chatgpt.com

УДК 331.1:316.35

Новак І.М.¹

¹ пров.н.с., Інституту демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи НАН України

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОГО ДІАЛОГУ ТА ЯКІСТЬ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

У 2017 р Міжнародна організація праці (далі – МОП) прийняла рекомендацію №205 про зайнятість і гідну працю в цілях забезпечення миру та потенціалу протидії, що окреслює стратегічний підхід тристоронніх соціальних партнерів – сторін трудових відносин (представників урядів, організацій роботодавців і працівників) до реагування на кризи на основі соціального діалогу.

В доповіді Міжнародного бюро праці «Зайнятість і гідна праця в цілях забезпечення миру і життєстійкості: рекомендація 1944 р. про зайнятість у період переходу від війни до миру» (2015 р.), підготовленій під час напрацювання рекомендації МОП №205 (2017 р.) зазначено, що повоєнне відновлення вимагає вжиття термінових та довготривалих заходів реагування на основі цілей у сфері гідної праці для становлення моделі сталого розвитку та має передбачати реалізацію основоположних прав, зміцнення інститутів та сприяння соціальному діалогу як основних елементів стабільного та демократичного суспільства. При цьому в центрі уваги повинні бути питання антикризового реагування – попередження, мінімізації наслідків і забезпечення готовності до надзвичайних ситуацій, що потребує участі всіх соціальних партнерів з державного та приватного секторів. У щорічній доповіді МОП «Світова зайнятість та соціальні перспективи. Тенденції 2022 року» підкреслено важливість забезпечення ключової ролі соціального діалогу в період відновлення для пошуку рішень, що відповідатимуть інтересам як підприємств, так і працівників, і матимуть позитивні наслідки в макроекономічному плані.

На Саміті соціальних партнерів у Валь-Дюшесі (м. Брюссель, Бельгія) 31 січня 2024 р. була підписана Тристороння декларація про європейський соціальний діалог, що процвітає, де наголошується, що закріплений у Договорі про функціонування ЄС, ефективний європейський соціальний діалог на всіх рівнях є фундаментальним компонентом європейської соціальної моделі та європейської демократії, який покращує умови праці. При цьому роль, яку Договір про функціонування ЄС визначає для соціальних партнерів, відрізняє соціальний діалог від інших форм консультацій, таких як діалог з громадянським суспільством. У березні 2025 р. Європейською Комісією та європейськими соціальними партнерами був підписаний «Пакт для європейського соціального діалогу», спрямований

на посилення ролі соціальних партнерів у формуванні ринку праці, зайнятості та соціальної політики. В рамках Пакту Європейська Комісія зобов'язалась на постійній основі підтримувати соціальний діалог на всіх рівнях (політичному, фінансовому й адміністративному) та сприяти розбудові потенціалу національних соціальних партнерів. Пакт зобов'язує до спільної роботи з розбудови європейського соціального діалогу на міцному фундаменті шляхом: забезпечення політичної, фінансової та адміністративної підтримки соціальних партнерів, зокрема через ініціативи з розбудови потенціалу; проведення змістовних консультацій з соціальними партнерами щодо Робочої програми Європейської Комісії; зміцнення шляхів імплементації угод між соціальними партнерами через законодавство ЄС; створення посади посланника з питань соціального діалогу.

У вересні 2023 р. при Національній службі посередництва і примирення було створено робочу групу з підготовки проекту Закону України «Про соціальний діалог в Україні» (нова редакція) з метою переважанню чинної моделі соціального діалогу в Україні з урахуванням рекомендацій МОП та кращих міжнародних практик. Нова редакція закону має адаптувати систему соціального діалогу до змін адміністративно-територіального устрою України, викликів, з якими стикається наша країна, а також до процесу євроінтеграції. При цьому пропонувані підходи до покращання поточної моделі соціального діалогу різняться від застосування дво- або тристоронньої класичної моделі соціального діалогу до розширення складу його учасників за рахунок представників організацій громадянського суспільства аж до фактичної заміни соціального діалогу – громадським діалогом. Дискусія щодо формату соціального діалогу в Україні спонукала команду проекту МОП «Інклюзивний ринок праці для створення робочих місць в Україні» до підготовки Зеленої книги соціального діалогу. В рамках роботи над нею був здійснений аналіз сильних і слабких сторін соціального діалогу та його інституцій, а також можливостей і загроз (ССМЗ-аналіз) за різними сценаріями, зокрема й тим, що передбачає поширення тристороннього соціального діалогу на інші зацікавлені групи громадянського суспільства (формат «тристоронній плюс», сценарій Б). При цьому оцінювались такі параметри результативності інституцій, як значущість (участь у формуванні національного і місцевого політичного порядку денного та досягнення консенсусу), а також їх інструментальна, аналітична й операційна ефективність [1, С. 17-22].

В Резолюції про трипартизм та соціальний діалог, прийнятій на 90-й сесії Міжнародної конференції праці в червні 2002 р. відзначається, що соціальні партнери відкриті для діалогу і на місцях співпрацюють з неурядовими організаціями, що поділяють ті ж цінності та цілі в конструктивному порядку. Генеральна конференція запропонувала МОП

забезпечити, щоб із тристоронніми учасниками проводились консультації з питань відбору та взаємовідносин з іншими організаціями громадянського суспільства, з якими МОП може здійснювати співробітництво. Таким чином, МОП визначила за доцільне залучення до сфери соціального діалогу більш широкого кола учасників. У законодавчому плані в Україні не існує обмежень для розвитку соціального діалогу на всіх рівнях. Спільна діяльність сторін соціального діалогу покликана посилювати їх взаємну відповідальність, створювати умови для досягнення в суспільстві соціальної злагоди, пом'якшення наслідків конфліктних ситуацій та їх попередження.

У березні 2024 р. МОП прийняла Стратегію про перехідне співробітництво для України на 2024-2025 рр. (далі – Стратегія), яка зосереджена на відновленні та розвитку України та відзначає серйозний вплив наслідків війни на соціальних партнерів, зокрема стрімке зменшення кількості членів та обсягів фінансування у профспілок і організацій роботодавців, що зменшує стабільність їх діяльності та спроможність реагувати на складні потреби у нових послугах. У документі визначено, що пом'якшення наслідків війни для працівників вимагає зміцнення життєстійкості й соціальної згуртованості та повинно стояти на першому плані кожної інвестиції. Для цього Стратегія пропонує інтегрований, багаторівневий й трикомпонентний підхід, що передбачає інвестування в людей, створення якісних робочих місць та стійких підприємств для реконструкції та відновлення та поліпшення управління ринком праці, включно з соціальним діалогом, згідно з міжнародними трудовими нормами та відповідними нормами ЄС *acquis* [2, с 3].

Висновки. Європейська інтеграція України вимагає важливих реформ для приведення її політичних, інституційних, правових та економічних рамок у відповідність із *acquis* ЄС. Важливою частиною цього процесу є розвиток соціального діалогу, що має прямий вплив на якість трудового життя населення. Основою повоєнної розбудови України повинне стати забезпечення належного функціонування системи соціального діалогу для інформованого і збалансованого формування політики на принципах гідної праці та гарантування прав і обов'язків на роботі. Для цього необхідно покращити дотримання чинного законодавства, інфраструктуру та процеси соціального діалогу і потенціал соціальних партнерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. На шляху до ефективного, впливового та інклюзивного соціального діалогу в Україні. Зелена книга. Загальна редакція К.Міхес. МОП, 2020. ISBN: 9789220316535.
2. ILO Transitional Cooperation Strategy for Ukraine 2024-2025. ILO web-site. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-07/UKR_ILO%20Transitional%20Cooperation%20Strategy%20for%20Ukraine%202024-2025%20final%20%281%29.pdf

УДК 339.727.22

Носенко К.Є.¹, Лазнева І.О.²

¹ студ. гр. БТЕ-1912 НУ «Запорізька політехніка»

² доц. НУ «Запорізька політехніка»

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У ПОСТКОНФЛІКТНІ КРАЇНИ

Сьогодні Україна перебуває в умовах масштабної війни, яка призвела до руйнації інфраструктури, падіння виробництва та значних соціально-економічних втрат. Водночас досвід минулого доводить, що вже під час воєнних дій необхідно готуватися до майбутнього відновлення. Так, під час Другої світової війни країни Заходу вже планували післявоєнну економічну інтеграцію, що стало основою успішного відновлення Європи.

Актуальність дослідження визначається потребою у виробленні чіткої стратегії залучення інвестицій у післявоєнну економіку України. Історичний приклад Плану Маршалла, а також сучасні підходи міжнародних донорів до постконфліктних країн, дають можливість сформувати орієнтири для України. Метою роботи є узагальнення міжнародного досвіду реконструкції та визначення його практичного значення для економічного відновлення України.

Однією з ключових умов відбудови є створення широкої політичної підтримки та прозорої комунікації між урядом, суспільством і міжнародними партнерами. У випадку США реалізація Плану Маршалла спиралася на суспільний консенсус і двопартійну згоду, що забезпечило його результативність.

Важливим фактором виступає лідерство країни-реципієнта у формуванні планів реконструкції, а також контроль донорів за їх виконанням. Це дозволяє одночасно забезпечити суверенність рішень та прозорість у використанні коштів [1].

Додатково варто врахувати, що держава не може самостійно забезпечити повний обсяг фінансування, а ефективне відновлення можливе лише у випадку взаємодії державних інституцій, приватного сектору та міжнародної спільноти [2].

Міжнародний досвід свідчить про необхідність послідовності та наступності реформ: від гуманітарної допомоги – до макроекономічної стабілізації та довгострокової модернізації. Для України такий підхід означає поєднання короткострокової підтримки із формуванням нових виробничих потужностей і подальшою інтеграцією в економічний простір ЄС [3].

Важливим аспектом є також дотримання ключових принципів відновлення, серед яких – поєднання відтворення інфраструктури з впровадженням сучасних технологій, раціональне оптимізування витрат без

шкоди для якості, а також гнучке територіальне планування, що поєднує відбудову довоєнної мережі поселень із формуванням нових центрів розвитку [4, с. 63].

У цьому контексті слід підкреслити, що у переважній більшості випадків інвестор орієнтується насамперед на власні комерційні інтереси, а не на гуманітарну допомогу. Відповідно, комунікація з інвесторами має зосереджуватися на перспективах і перевагах, з одночасним пошуком шляхів мінімізації можливих ризиків [2].

Особливе значення має кадровий потенціал і координація донорів. Досвід Плану Маршалла доводить, що успіх залежить не лише від фінансових обсягів допомоги, а й від професійності управлінців та ефективної взаємодії міжнародних і національних структур.

Відновлення потребує чіткої послідовності етапів – від розробки державної програми та безпосереднього обстеження територій до відтворення життєзабезпечувальних систем, повномасштабної репатріації та остаточної соціально-економічної адаптації регіонів. Кожен з цих етапів має власні пріоритетні завдання, що забезпечує системність і контрольованість процесу [4, с. 63–64].

Водночас сучасні умови вимагають більшої уваги до громадянського суспільства та місцевих громад. На відміну від середини XX ст., нині неурядові організації виступають дієвим чинником забезпечення прозорості, протидії корупції та контролю за реформами. Freedom House підкреслює, що активність українських громадських організацій після 2014 року є важливою опорою демократичного розвитку країни [3]. До цього додається зростаюча роль міст та муніципалітетів, які безпосередньо відповідають за відновлення критичної інфраструктури, соціального житла та освітньої сфери.

Аналіз міжнародного досвіду дає змогу зробити низку висновків, важливих для України:

- відновлення має базуватися на поєднанні лідерства уряду та контролю донорів, що забезпечить ефективність використання коштів;
- надзвичайно важливо дотримуватися прозорості та наступності реформ – від гуманітарної підтримки до довгострокових програм модернізації;
- основою стратегії має бути економічна інтеграція України з Європейським Союзом, що відповідає і сучасним політичним орієнтирам держави;
- ключовим елементом успіху є залучення громадянського суспільства та муніципалітетів до процесу реконструкції;
- при плануванні відновлення необхідно враховувати низку детермінант, зокрема безпекові (обіг зброї, рівень правопорушень), соціокультурні (наявність ЗМІ, рівень соціальної взаємодії), економічні

(активність бізнесу, обсяги інвестицій) та управлінські (рівень участі громадян у суспільному житті), що дозволить оцінити реальний стан регіонів та ризики [4, с. 64].

Це дозволить підвищити підзвітність влади, забезпечити сталість демократичних інститутів і подолати корупційні ризики. Нарешті, обмеженість програм у часі та професійність залучених кадрів створюють необхідну динаміку та відповідальність у реалізації завдань [3].

Суттєве значення має й питання належного просування інвестиційних можливостей. Доцільним є залучення відомих державних діячів та міжнародних інфлюенсерів як публічних представників, а також створення спеціалізованого агентства із завданням промоції та розвитку інвестиційних проєктів у постконфліктних регіонах [2].

Таким чином, міжнародні практики можуть стати основою для формування українського «Плану Маршалла», який сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості, відновленню економіки та інтеграції України до європейського співтовариства. Важливою практикою у світовій економіці виступає формування спеціальних економічних зон та індустріальних парків, що передбачають податкові та митні стимули для інвесторів. Це дозволяє одночасно зменшити рівень ризику, створити додаткові можливості для експорту, зайнятості та розвитку місцевих постачальників [2].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Conley A.H. A Modern Marshall Plan for Ukraine. Seven Lessons from History to Deliver Hope. 2022. URL: https://www.gmfus.org/news/modern-marshall-plan-ukraine#footnote23_is2w7n1 (дата звернення: 26.09.2025).
2. Червяков В. Як залучати інвестиції у постконфліктні території. *Економічна правда*. 2021. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2021/11/17/679835/> (дата звернення: 30.09.2025).
3. Freedom in the World. Freedom House. 2022. URL: <https://freedomhouse.org/country/ukraine/freedom-world/2022> (дата звернення: 26.09.2025).
4. Швець К.А. Світові моделі управління постконфліктними територіями. Досвід для України. *Політичне життя. Донецький національний університет імені Василя Стуса*. 2022. №2. С. 61–69.

УДК 658.126:658.5

Носова Н.І.¹

¹ пров. інженер ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

ПРОБЛЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЕКТОРУ З ВИРОБНИЦТВА СІЛЬГОСПТЕХНІКИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ЧАС (НА ПРИКЛАДІ АТ «ЕЛЬВОРТЬ»)

Агропромисловий комплекс України, до складу якого входить сільськогосподарське машинобудування є одним із ключових, що забезпечує продовольчу безпеку. Розвиток аграрного сектору неможливий без його оснащення сучасною сільськогосподарською технікою.

Розвинуте сільськогосподарське машинобудування є показником стану агропромислового комплексу будь-якої країни та передумовою її стабільного розвитку [1].

Слід відзначити, що саме завдяки використанню сільгосптехніки можливо збільшити продуктивність таких секторів агропромислового комплексу, як рослинництво, тваринництво та сектор переробки сільгоспсировини.

При цьому сільгосптехніка має відповідати сучасним вимогам екологічної безпеки, бути надійною, зручною та енергоефективною.

На превеликий жаль, Україна не має достатнього власного виробництва сільгосптехніки, тому змушена купувати її за кордоном. Частка імпоротної сільгосптехніки, яка використовується аграріями, на вітчизняному ринку становить близько 90 %. Причому, внаслідок своєї низької платоспроможності вітчизняні агровиробники закупають вживану сільгосптехніку з Європи і США.

Останнім часом «... для України характерне переважання обсягів імпорту над обсягами експорту загалом і в сегменті машинобудування зокрема. Загалом в Україні має місце висока імпортозалежність внутрішнього ринку продукції машинобудування [2, с. 35].

В умовах воєнного стану більшість вітчизняних виробників сільгосптехніки зазнали збитків, деякі підприємства були змушені закритись, інші диверсифікували свої виробничі потужності і продовжили працювати у інших більш безпечних регіонах.

Провідними виробниками сільгосптехніки в Україні є: АТ «Ельворті», Компанія ВК «Технополь», Львівгагромашпроект, Львівсільмаш, Бердянські жниварки, Уманьферммаш, Промислова група «Корсунь», ПрАТ «Богуславська сільгосптехніка», Дубовицький завод сільгосптехніки, Хорольський механічний завод та ін. [3].

На сьогоднішній день АТ «Ельворті» можна розглядати як одне з найбільших підприємств сільськогосподарського машинобудування, яке на протязі тривалого часу виробляє високоякісну сільгосптехніку для вітчизняного ринку. Підприємство у 2019 році пройшло сертифікацію за міжнародним стандартом якості ISO 9001, що дозволяє йому свою продукцію за межі України.

Частка АТ «Ельворті» на вітчизному ринку сільгосптехніки складала по культиваторах просапних 65 %, по сівалках зернових – 50 %. У 2024 році по культиваторах просапних вона зменшилась до 33 % (табл. 1).

Таблиця 1 – Частка на українському ринку АТ «Ельворті» за видами сільгосптехніки у 2018-2024 рр., %*

Види техніки	2018	2019	2020	2021	2023	2024
1. Сівалки зернові	50	47	44	41	42	42
2. Сівалки просапні	28	27	35	17	23	15
3. Культиватори просапні	65	53	52	40	33	33
4. Культиватори суцільні	15	10	6	1	3	3
5. Дискові борони	38	21	20	14	40	33
6. Опрыскувачі	5	7	8	4	4	15

Джерело: складено автором за даними [4].

При цьому фінансові показники діяльності АТ «Ельворті» коливались від збитковості до незначної прибутковості. І лише у 2024 р. підприємству вдалось вийти на стабільну траєкторію. Динаміка та структура реалізації продукції (табл. 2) свідчить про зниження реалізації продукції підприємством на протязі 2021-2023 років, але у 2024 році обсяги реалізації дещо зросли, що дозволило підприємству зміцнити свої позиції на ринку [5].

Таблиця 2 – Структура реалізації продукції АТ «Ельворті» за 2018-2023 рр., од.

Види техніки	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, %	
							2024 до 2021	2024 до 2023
1. Сівалки	944	556	1129	682	351	514	-45,6	+46,4
2. Культиватори	940	445	829	425	279	235	-75,0	-15,8
3. Дискові борони	466	442	600	559	352	207	-55,6	-41,2
4. Обпрыскувачі	39	34	56	30	17	43	+10,3	+152,9
5. Посівні комплекси	67	90	75	60	10	4	-94,0	-60,0
6. Екскаватор-навантажувач	26	7	21	18	5	6	-76,9	+20,0
7. Інше	-	-	4	-	-	-	-	-
Разом	2484	1574	2714	1774	1017	1009	-59,4	-0,8

Джерело: складено автором за даними [4].

Як свідчить таблиця 2, у 2024 (воєнному році) по відношенню до 2021 (довоєнного року) показники реалізованої продукції знижувались і лише по відношенню до 2023 вони дещо покращились і отримали позитивну динаміку.

Важливо відзначити, що за умов воєнного стану підприємство відчуває нестачу кваліфікованих кадрів, поповнити ресурс яких можливо за умов підвищення рівня зацікавлення молоді до отримання спеціальності аграрного профілю.

Незважаючи на існуючі виклики й загрози, пов'язані з високим рівнем конкуренції на ринку сільгосптехніки, коливанням світових цін на сировину та технологічними ризиками, вітчизняний ринок сільгосптехніки має потенціал для свого розвитку, який полягає у модернізації існуючого парку техніки завдяки впровадженню новітніх технологій, збільшенню площ оброблюваних земель. При цьому важливо перспективним напрямком розбудови ринку з запровадження «розумної» техніки та екологічно чистих технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Рудь А. В. Перспективи розвитку сільськогосподарського машинобудування. Міжвузівський збірник «Наукові нотатки». Луцьк, 2023, №76, С. 124-128. DOI 10.36910/775.24153966.2023.76.17 URL: https://eforum.lntu.edu.ua/index.php/naukovi_notatky/article/view/1298/1190
2. Розвиток машинобудування в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”; наук. редактор д.е.н., проф. С.О. Ішук. Львів, 2022. 137 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20220002.pdf>
3. Сільгосптехніка Made in Ukraine URL: <https://traktorist.ua/articles/silgospstehnika-made-in-ukraine-narodzheni-v-nezalezhnyi-ukrayini>
4. Звіт про управління АТ «Ельворті» за 2018-2024 роки (2024). Вилучено з: URL: <https://elvorti.com/documents/otcheta-emitenta/otchet-po-upravleniyu/?lang=ua>
5. Нікішина О.В., Носова Н.І. Траєкторія розвитку ринку сільськогосподарської техніки України та його суб'єктів в умовах безпекових загроз. Грааль науки : міжнар. наук. журнал. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. № 56. С. 184-203. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.09.2025.021> URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/19.09.2025/44>

УДК 338.2

Оболенцева Л.В.¹, Школяр С.В.²

¹ проф. Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

² асп. Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Управління сталим розвитком підприємств в умовах зростаючої нестабільності зовнішнього середовища виступає однією з найважливіших і найактуальніших проблем сучасного бізнесу. Вітчизняна економіка перебуває під впливом численних глобальних чинників, що формує складне, динамічне та важко прогнозоване середовище функціонування підприємств, у якому традиційні підходи до управління втрачають ефективність. За таких умов, необхідним стає впровадження концепцій сталого розвитку, які базуються на інтеграції економічної стабільності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки, оскільки забезпечують здатність підприємств не лише виживати, а й розвиватися у довгостроковій перспективі.

Сутність сталого розвитку полягає не лише у досягненні стратегічних бізнес-цілей і зростанні фінансових результатів, а й у створенні позитивного соціального ефекту, підвищенні якості життя населення, формуванні відповідального ставлення до довкілля та збереженні природних ресурсів для майбутніх поколінь. Тобто, можна сказати, що сталий розвиток виступає інтеграційним механізмом, який поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну безпеку, забезпечуючи стратегічну стійкість підприємства у глобальному конкурентному середовищі.

Протягом останніх років, управління, яке орієнтоване на принципи сталого розвитку, трансформується у своєрідну інклюзивну управлінську парадигму, що вирізняється комплексністю, системністю та орієнтацією на довгострокові результати. На відміну від традиційного менеджменту, який зосереджений переважно на досягненні миттєвих фінансових показників і прибутку, концепція сталого управління базується на поєднанні соціальних, економічних і екологічних засад. Такий підхід передбачає усвідомлення впливу бізнесу на суспільство, економіку й довкілля та спрямований на формування гармонійної взаємодії між зазначеними складовими. Внаслідок цього, забезпечується стійкість підприємства у довгостроковій перспективі через балансування соціально-економічних і екологічних чинників [1].

Підприємства мають враховувати основні елементи стратегій сталого розвитку, які передбачають підтримку екологічних ініціатив і впровадження принципів раціонального використання природних ресурсів. Взаємодія цих

складових забезпечує не лише зростання економічної результативності організацій, а й охоплює розвиток інноваційних технологій, підвищення ресурсної ефективності та мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище.

Реалізація стратегії сталого розвитку в діяльності підприємств супроводжується як певними перевагами, так і низкою труднощів. Основні проблеми пов'язані з істотними початковими інвестиційними витратами, недостатнім рівнем обізнаності та професійної підготовки персоналу, а також із внутрішнім опором змінам з боку працівників і управлінського апарату.

Разом із тим, упровадження подібних стратегій забезпечує підприємствам низку вагомих переваг: підвищення рівня ділової репутації, оптимізацію витрат через використання енергоощадних і ресурсоефективних технологій, а також вихід на нові ринки збуту.

Таким чином, не зважаючи на певні труднощі, стратегія сталого розвитку формує міцне підґрунтя для стабільного функціонування та довготривалого процвітання організацій. Реалізація стратегії сталого розвитку не просто узгоджується з актуальними тенденціями ринкового середовища, а й формує фундамент для тривалого зростання, підвищення стійкості підприємств та зміцнення економічної системи [2].

Концепція сталого розвитку виходить за межі традиційного прагнення до фінансової прибутковості, охоплюючи також мінімізацію негативного впливу на природне середовище, раціональне використання ресурсів та посилення соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством. Реалізація стратегій сталого розвитку в умовах економічної, політичної та технологічної нестабільності потребує системного, міждисциплінарного підходу, що включає постійний моніторинг, аналіз і прогнозування змін зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу підприємству своєчасно адаптувати стратегію, зберігати конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову стійкість свого функціонування.

Отже, управління, побудоване на принципах сталого розвитку, слід розглядати як комплексний і впорядкований механізм, що поєднує соціальні, економічні, екологічні та морально-етичні орієнтири функціонування підприємства з процесом ухвалення управлінських рішень. Такий підхід спрямований на зміцнення довготривалої життєздатності організації та підвищення рівня її соціальної відповідальності перед суспільством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 31(70). С. 136-141.
2. Немешкало К., Хахалев Д. Управління сталим розвитком в умовах мінливого середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №3. С. 311-316.

УДК 331.556.4

Олійник О.О.¹

¹ доц. Національного університету водного господарства та природокористування

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ У ФОРМУВАННІ УМОВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ МІГРАЦІЇ

Інтелектуальна міграція є одним із ключових явищ сучасного глобалізованого світу, що суттєво впливає на економічний розвиток, конкурентоспроможність країн та їхню інноваційну спроможність. Переміщення висококваліфікованих працівників, науковців і студентів відбувається не лише під впливом соціально-економічних факторів, а й у результаті дії комплексних нормативно-правових механізмів, які визначають умови доступу до ринку праці, освітніх програм, наукових грантів та соціального забезпечення. Саме правове регулювання створює формальні рамки, які або сприяють привабливості певної країни для висококваліфікованих фахівців, або навпаки – стимулюють «відтік мізків».

Європейський Союз послідовно формує власну нормативно-правову базу, яка визначає умови для інтелектуальної міграції та забезпечує привабливість країн для висококваліфікованих працівників з-за кордону. Базовим принципом залишається свобода пересування працівників, закріплена у статті 45 Договору про функціонування ЄС та деталізована у Директиві 2004/38/ЄС [1]. Норма про свободу пересування фактично виступає фундаментом єдиної системи зайнятості в ЄС, в межах якої відбувається консолідація ринку праці та формування спільного середовища для професійного і наукового зростання.

Для залучення висококваліфікованих фахівців з-за меж ЄС Європейський парламент і Рада ЄС запровадили спеціальний правовий механізм – «Блакитну карту ЄС». Вперше вона була закріплена Директивою 2009/50/ЄС від 25 травня 2009 року [2], яка мала на меті гармонізувати умови в'їзду та перебування громадян третіх країн, котрі володіють рідкісними або затребуваними професійними навичками. Основна логіка цього інструменту полягала у створенні привабливих і конкурентних умов працевлаштування для іноземних спеціалістів порівняно з іншими глобальними центрами тяжіння талантів, зокрема США та Канадою. У 2021 році положення були істотно оновлені Директивою 2021/1883 [3], яка знизила поріг мінімальної заробітної плати для претендентів, розширила перелік професій, на які поширюється спрощений порядок працевлаштування, а також надала більшу гнучкість у зміні роботодавця та визнанні кваліфікацій. Це дозволило посилити привабливість ЄС у глобальній конкурентній боротьбі за висококваліфікованих працівників та наблизило політику ЄС до реалій

сучасного ринку праці.

Важливим доповненням до системи «Блакитної карти» стала Директива 2016/801, ухвалена 11 травня 2016 року [4]. Вона визначає умови в'їзду, перебування та правовий статус дослідників, студентів, стажерів, волонтерів і учасників програм обміну з третіх країн. Ключова ідея цієї Директиви полягає у спрощенні та уніфікації правил доступу до освітнього та наукового простору ЄС, що сприяє розвитку академічної мобільності та формуванню «Європи знань». Документ гарантує право дослідникам і студентам на певний період залишатися в країні після завершення навчання чи наукового проєкту для пошуку роботи або започаткування підприємницької діяльності, чим фактично стимулює перетворення освітньої та наукової міграції у довгострокове залучення талантів.

Таким чином, нормативно-правова архітектура ЄС у сфері інтелектуальної міграції відзначається комплексністю та багаторівневістю: від загальних свобод внутрішнього ринку до спеціалізованих директив і програм, які стимулюють освітню та наукову мобільність. В результаті ЄС виступає одним із найпривабливіших регіонів для висококваліфікованих працівників та дослідників, поєднуючи правове регулювання з фінансовими та інституційними механізмами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Directive 2004/38/EC of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on the right of citizens of the Union and their family members to move and reside freely within the territory of the Member States amending Regulation (EEC) No 1612/68 and repealing Directives 64/221/EEC, 68/360/EEC, 72/194/EEC, 73/148/EEC, 75/34/EEC, 75/35/EEC, 90/364/EEC, 90/365/EEC and 93/96/EEC (Text with EEA relevance). *European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32004L0038>
2. Council Directive 2009/50/EC of 25 May 2009 on the conditions of entry and residence of third-country nationals for the purposes of highly qualified employment. *European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32009L0050>
3. Directive (EU) 2021/1883 of the European Parliament and of the Council of 20 October 2021 on the conditions of entry and residence of third-country nationals for the purpose of highly qualified employment, and repealing Council Directive 2009/50/EC. *European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021L1883>
4. Directive (EU) 2016/801 of the European Parliament and of the Council of 11 May 2016 on the conditions of entry and residence of third-country nationals for the purposes of research, studies, training, voluntary service, pupil exchange schemes or educational projects and au pairing (recast). *European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32016L0801>

УДК 336.3(477)

Опалько В.В.¹, Кириленко А.В.²

¹ доц. Черкаського національного університету ім. Богдана Хмельницького

² студ. гр. МЕВ-24 Черкаського національного університету ім. Богдана Хмельницького

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ СУВЕРЕННОГО БОРГУ УКРАЇНИ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ТА ШЛЯХИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ

Суверенний борг є ключовим інструментом забезпечення фінансування державних видатків. Для України в умовах воєнних дій та структурних дисбалансів він став визначальним чинником економічної стабільності та водночас – джерелом фінансових ризиків. Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентним зростанням державного та гарантованого державою боргу України внаслідок повномасштабної військової агресії, що спричинила руйнування економічного потенціалу країни.

Суверенний борг України складається із зовнішніх і внутрішніх зобов'язань. Особливостями формування українського боргу під час військової агресії є домінування пільгових позик від міжнародних фінансових організацій та країн-партнерів.

Боргове навантаження України зросло з 49% ВВП у 2021 році до 97,6% ВВП на кінець 2024 року [1]. Факторами зростання боргу в Україні є зниження ВВП, військові видатки, обмеженість внутрішніх ресурсів та залежність від зовнішнього фінансування, що значно посилили боргове навантаження.

Важливе місце у структурі боргу посідають кредити міжнародних фінансових організацій (МВФ, Світовий банк, ЄС), а також розміщення єврооблігацій на зовнішніх ринках капіталу. У воєнний період 2022–2025 рр. основним джерелом підтримки української економіки стало офіційне фінансування від партнерів і грантова допомога.

Обслуговування державного боргу України в умовах воєнних дій характеризується низкою специфічних чинників. Передусім, воно зумовлене високою залежністю від валютних надходжень, що посилює вразливість до коливань обмінного курсу та глобальної фінансової кон'юнктури. Важливим аспектом є регулярна потреба в реструктуризації зобов'язань, зокрема шляхом домовленостей із приватними кредиторами та міжнародними фінансовими інституціями, що дозволяє зменшити поточне боргове навантаження. Додатковим викликом виступає концентрація значних виплат у середньостроковій перспективі, яка формує пікові боргові зобов'язання та створює ризики бюджетної нестабільності.

Аналіз структури державного боргу за інструментами свідчить, що постійна підтримка з боку міжнародних фінансових організацій та урядів країн-партнерів у воєнний період сприяла зниженню частки державного боргу у вигляді ринкових цінних паперів: з 55 % на кінець 2021 р. до 44,1 % станом на червень 2024 р. Водночас частка зовнішніх ринкових цінних паперів у загальному обсязі державного боргу майже вдвічі скоротилася – з 26 % на кінець 2021 р. до 13,6 % на червень 2024 р. [2]. Ця трансформація структури боргу зменшила валютні та ринкові ризики, підвищила стійкість державних фінансів і дозволила більш ефективно спрямовувати ресурси на соціальні та оборонні видатки.

Проте, неконтрольоване зростання суверенного боргу України створює значні соціально-економічні наслідки, які критично впливають на довгострокову стійкість держави. Високе боргове навантаження обмежує фінансовий простір, спричиняючи жорстку компресію видатків соціальної спрямованості (охорона здоров'я, освіта, соціальне забезпечення) через необхідність пріоритетного фінансування обслуговування боргу. Це призводить до перерозподілу ресурсів від інвестицій у людський капітал до виконання фінансових зобов'язань, що уповільнює темпи економічного розвитку та поглиблює соціальну нерівність. Крім того, значна частка зовнішнього боргу, номінованого в іноземній валюті, каталізує макроекономічні ризики, посилюючи боргову залежність від зовнішніх донорів та загострюючи ризики валютної нестабільності. Як наслідок, девальвація національної валюти генерує мультиплікативний фінансовий ефект, прямо збільшуючи боргове навантаження та створюючи системну загрозу економічній безпеці і соціальній стійкості країни.

Для зниження негативних соціально-економічних наслідків та підвищення фінансової стійкості держави в умовах зростаючого суверенного боргу, необхідно імплементувати комплекс стратегічних та оперативних заходів управління ризиками.

По-перше, це оптимізація та реструктуризація боргових зобов'язань на умовах, що забезпечують значне зменшення боргового навантаження в короткостроковій та середньостроковій перспективі. Це передбачає не лише пролонгацію термінів погашення (*grace periods*), а й списання частини номінальної вартості боргу (*haircuts*), особливо у випадку комерційних зобов'язань. Паралельно критично важливим є розвиток внутрішнього ринку державних цінних паперів (ОВДП), що знижує валютний ризик та послаблює залежність від кон'юнктури світових фінансових ринків.

По-друге, диверсифікація та інновації у фінансуванні, зміщення акценту від короткострокових комерційних позик до довгострокового пільгового капіталу від міжнародних фінансових організацій та країн-партнерів. Особлива увага має бути приділена впровадженню інноваційних

фінансових інструментів, які забезпечують цільове залучення коштів. До них належать:

- поєднання «зелених» (Green) та «соціальних» (Social) облігації для фінансування проєктів відновлення інфраструктури та соціальної сфери [3], що відповідають принципам сталого розвитку;

- облігації, прив'язані до ВВП (GDP-linked bonds), які дозволяють автоматично коригувати виплати за боргом залежно від темпів зростання національної економіки, знижуючи ризик кризи ліквідності під час рецесії;

- військові (Victory) облігації, як ефективний інструмент мобілізації внутрішніх заощаджень на підтримку державного бюджету.

По-третє, підвищення ефективності та прозорості управління борговою політикою. Це включає посилення інституційного контролю за цільовим використанням позикових коштів та впровадження сучасних систем стрес-тестування боргового портфеля для оцінки його стійкості до макроекономічних екстремалій. Кінцева мета полягає у формуванні проактивної, ризик-орієнтованої стратегії управління суверенним боргом, яка гарантуватиме фіскальну стійкість, необхідну для відновлення та сталого розвитку України.

Висновки. Ефективне управління суверенним боргом є визначальним чинником фінансової стабільності та соціально-економічного розвитку України. Системний підхід до оптимізації боргового навантаження та впровадження сучасних фінансових інструментів дозволить знизити ризики і забезпечити стійкість економіки у довгостроковій перспективі. Ефективне управління суверенним боргом України потребує диверсифікації джерел фінансування, зменшення валютних ризиків, підвищення прозорості боргової політики та збалансованого поєднання зовнішніх і внутрішніх ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Боргові платежі та прогнози. Міністерство фінансів України. URL : https://mof.gov.ua/uk/borgovi-platezhi-ta-prognozi?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 29.09.2025).

2. Трансформація структури держборгу України в умовах війни: ризики та шляхи їх зниження. НІСД. 2024. URL : <https://surl.li/rshgwv> (дата звернення 29.09.2025).

3. With the help of military bonds Ukraine's state budget raised almost USD 1.5 bln. UkraineInvest. URL : https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/22-04-22/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 29.09.2025).

УДК 336.74:338.124.4

Осика О.В.¹¹ асп. Державного торговельно-економічного університету

ДЕТЕРМІНАНТИ ГРОШОВО-КРЕДИТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Повномасштабна агресія радикально змінила середовище монетарної політики, а порушені виробничо-логістичні ланцюги, енергетичні шоки, Під впливом високої невизначеності та підвищення премії за ризик канали передавання монетарних імпульсів і пріоритетність цілей Національного банку України зазнали суттєвих змін. В умовах воєнного стану класичне таргетування інфляції тимчасово поступилося триєдиному пріоритету, а саме стабілізації очікувань, утриманню курсової рівноваги та забезпеченню безперервності платежів. Український досвід ілюструє, що на даному етапі монетарна політика потребувала швидких рішень, а саме негайної фіксації офіційного курсу, суворих валютних обмежень і перенесення акценту з ключової ставки на валютні інтервенції як головного інструменту стабілізації доки суспільство не матиме чітких і стабільних уявлень про те, як змінюватимуться курс і ціни. Саме так Національний банк України 24 лютого 2022 року зафіксував курс і ввів жорсткі валютні обмеження, прямо вказуючи на тимчасовий характер цих кроків, у перші місяці війни роль основного інструмента перейшла до інтервенцій, тоді як ключова ставка на тлі екстремальної невизначеності тимчасово втратила свою ефективність.

Наступним етапом кризової монетарної відповіді є відновлення керованості очікувань через процентний канал та встановлення зрозумілого рівня дохідності за гривневими заощадженнями. З цією метою НБУ здійснив різке підвищення облікової ставки до 25% із 3 червня 2022 року, поєднавши жорстку позицію щодо облікової ставки з активною стерилізацією надлишкової ліквідності, аби утримувати заощадження в гривні; далі ставка утримувалася на високому рівні понад рік із поступовою нормалізацією операційного дизайну. Така облікова ставка, доповнена узгодженням кривої дохідності державних паперів і параметрів інструментів абсорбції, відновлює трансмісію через депозитно-кредитний канал і дає часовий люфт для адаптації курсового режиму. Саме стабільний рівень облікової ставки, разом з операціями з ліквідністю, поступово забезпечували перехід від фіксації до керованої гнучкості, що знижувало собівартість резервної політики та повертало ринкові сигнали, не допускаючи панічних хвиль попиту на інвалюту. Хронологія й логіка цих рішень відображені у відповідних комунікаціях НБУ та незалежних оглядах, а саме - підвищення ключової ставки до 25% у червні 2022 року, збереження жорсткої позиції влітку 2022-го та модернізація операційного середовища (у т.ч. зближення/узгодження ставок за інструментами) у 2023 році [1; 2].

Поступово в Україні розпочався перехід до керовано-гнучкого курсу та повернення до повноцінного таргетування інфляції. Коли резервна позиція достатня, очікування стабілізовані, а готівковий/безготівковий валютні сегменти збалансовані, фіксований курс поступається місцем режиму керованої гнучкості з симетричними інтервенціями та прозорою дорожньою картою лібералізації валютних обмежень. В Україні цей перехід відбувся 3 жовтня 2023 року, у межах Стратегії пом'якшення валютних обмежень, переходу до більшої гнучкості обмінного курсу та повернення до інфляційного таргетування. На думку МВФ та інших партнерів, збереження керовано-гнучкого курсу підвищує стійкість економіки, якщо лібералізація валютних обмежень відбувається поетапно і без монетарного фінансування дефіциту. Зовнішня підтримка (Розширений механізм фінансування МВФ, програми ЄС/Світового банку) слугувала додатковою опорою для резервів і водночас стимулювала дотримання чітких правил, що допомогло НБУ самостійно приймати рішення щодо ставки, курсу та інтервенцій [3; 4].

Узагальнюючи детермінанти монетарної політики в умовах воєнного стану, доцільно виділити декілька груп чинників [5]. По-перше, безпекові чинники (інтенсивність бойових дій, атаки на енергетичну інфраструктуру, операційні ризики платіжних систем), які визначають потребу в безперервності платежів, запасах готівки та запасних каналів і майданчиків роботи (офлайн-платежі, дублювання дата-центрів у різних регіонах). По-друге, курсово-платіжні (експортна виручка, офіційне фінансування, приватні перекази, імпорт критичних товарів та енергоносіїв), що впливають на конфігурацію курсового режиму, частоту та обсяг інтервенцій а також послідовність кроків із лібералізації контролів. По-третє, фіскально-боргові (профіль дефіциту/запозичень, валютність боргу, синхронізація графіків ОВДП з ліквідністю банківського сектору) і є критичними для уникнення фіскальної домінантності й витіснення приватного сектору. По-четверте, банківсько-ліквідні (концентрація залишків, структура депозитів, мультиплікатор), що визначають конфігурацію коридору ставок, масштаби вилучення (абсорбція) надлишкової гривневої ліквідності з банківської системи та параметри рефінанс-вікон. І нарешті, поведінкові та очікування (попит на готівку/валюту, «тихі гавані» на кшталт золота/крипто, реакція на новини), які зумовлюють інтенсивність комунікацій і підтримку позитивної реальної дохідності гривневих інструментів. Усі ці блоки детермінант є взаємозалежними. Для прикладу, високі екзогенні ризики підвищують премію за ризик, ослаблюючи процентний канал і роблячи курсовий канал домінантним, у відповідь центральний банк зберігає стабільні правила щодо ставок і зменшує надлишок грошей в обігу щоб мінімізувати перетік у валюту, паралельно відкриваючи керовану гнучкість курсу зі зрозумілими правилами гри. Порівняльні аналітичні огляди (BIS/центральні банки ЄС) і

кейс-стаді України підкреслюють що зтяжна фіксація без чіткої стратегії виходу породжує тіньові премії та доларизацію, тоді як керовано-гнучкий режим із адекватними резервами та ринковою дохідністю в національній валюті краще балансує між стабільністю та ефективністю.

Умови воєнного стану зумовлюють не стандартний вибір між «жорсткою» та «м'якою» політикою, а адаптивне управління ризиками із чіткою послідовністю інструментів. Український досвід підтверджує універсальність поетапного підходу, за якого на початковій фазі пріоритет надається стабілізації очікувань через валютні інтервенції та фіксацію або жорстке керування обмінним курсом, на наступній фазі відновленню дієвості процентного каналу шляхом утримання ключової ставки на рівні, що забезпечує привабливість інструментів у національній валюті, та узгодженню ринкової кривої дохідності, на завершальній фазі інституційному закріпленню правил через прозору стратегію керованої гнучкості курсу, поетапну лібералізацію валютних обмежень і планове повернення до режиму інфляційного таргетування. Така послідовність мінімізує втрати добробуту, підтримує макрофінансову рівновагу та формує умови для післявоєнної нормалізації монетарної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Національний банк України. НБУ впроваджує керовану гнучкість обмінного курсу, що посилить стійкість валютного ринку та економіки : пресреліз, 02.10.2023. URL: <https://bnk.gov.ua/ua/news/all/nbu-vprovadjuye-kerovanu-gnuchkist-obminnogo-kursu-scho-posilit-stiykist-valyutnogo-rinku-ta-ekonomiki>
2. Національний банк України. Підвищено облікову ставку до 25% : повідомлення, 02.06.2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-pidvischiv-oblikovu-stavku-do-25>
3. Національний банк України. Стратегія пом'якшення валютних обмежень, переходу до більшої гнучкості обмінного курсу та повернення до інфляційного таргетування : офіц. документ (Q&A + файл стратегії), 29.06.2023. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/liberalization> ; файл: <https://bank.gov.ua/ua/files/RoyFIQaSmKIWScQ>
4. Національний банк України. Як працює монетарна політика під час війни? : презентаційні матеріали для ЗМІ, 30.08.2023 (PDF). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MP_during_the_war_for_journalists_pr_2023-09-01.pdf
5. Національний банк України. Валютний ринок: основні тенденції (листопад 2023) : аналітична записка, 01.11.2023 (PDF). URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FX_market_15.11.2023.pdf

УДК 332.1:336 (477)

Осніговська Є.В.¹, Козарезенко Л.В.²

¹ студ. гр. ФФО 3-6 Державного торговельно-економічного університету

² проф. Державного торговельно-економічного університету

ФІСКАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: РОЛЬ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України місцеві бюджети є ключовим фінкальним інструментом забезпечення регіональної стабільності та відновлення. Реформа децентралізації, розпочата у 2014 році, надала органам місцевого самоврядування значні фінансові ресурси, що дозволило громадам реалізовувати власні стратегії розвитку. Водночас війна 2022 року створила нові виклики – необхідність пошуку додаткових джерел доходів і посилення фінансової стійкості територій [1, с. 215; 2].

Місцеві бюджети стали фінансовою опорою громад у кризових умовах, забезпечуючи фінансування освіти, охорони здоров'я, соціальної сфери, а також підтримку малого та середнього бізнесу [1, с. 218]. У роки воєнного стану вони виконують роль інструменту фінансування прихистків для внутрішньо переміщених осіб, релокованого бізнесу та критичної інфраструктури [3].

Основу власних доходів становлять податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), єдиний податок, плата за землю та акциз. У 2024 році до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 451 млрд грн (+24,1 % до 2023 р.), з них ПДФО – 257,5 млрд грн, єдиний податок – 69,1 млрд грн, плата за землю – 39,3 млрд грн [4]. Проте залежність від ПДФО та єдиного податку підвищує вразливість громад до економічних шоків, зокрема зниження зайнятості та міграції населення [2].

Важливу роль відіграють міжбюджетні трансферти, які забезпечують фінансове вирівнювання між громадами з різною податковою спроможністю, особливо у прифронтових регіонах [1, с. 217; 3]. Нормативною базою розвитку місцевих бюджетів є Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, оновлена постановою КМУ № 940 від 13.08.2024, що передбачає зміцнення фінансової спроможності та конкурентоспроможності громад [5].

На основі аналізу джерел можна виокремити ключові проблеми функціонування місцевих бюджетів у 2021–2025 рр.:

1) домінування ПДФО та єдиного податку, що знижує стійкість громад [2; 4].

2) прифронтові території суттєво втрачають доходи, тоді як тиллові регіони демонструють зростання [4].

3) потреба у модернізації реєстрів і посиленні аналітичних інструментів [3].

4) громади часто покладаються лише на податкові надходження, замість розвитку платних послуг та залучення інвестицій.

Науковці пропонують диверсифікувати дохідну базу за рахунок розвитку місцевих зборів, ефективного управління майном, удосконалення механізмів горизонтального вирівнювання та впровадження цифрових інструментів прозорості [2; 3; 4]. Також важливо підвищувати кадровий потенціал фінансових підрозділів ОМС для якісного управління доходами і ризиками.

Аналіз досліджень та офіційних документів за 2021–2025 рр. засвідчив, що місцеві бюджети стали ключовим інструментом забезпечення регіональної стійкості й відновлення в умовах війни. Їх роль значно зросла завдяки децентралізації, однак існують суттєві проблеми у структурі доходів, міжрегіональній нерівності та кадровій спроможності органів місцевого самоврядування.

Подальший розвиток потребує модернізації фіскальних інструментів, інтеграції міжнародної допомоги у місцеві програми, а також створення умов для диверсифікації доходів. Це дозволить перетворити місцеві бюджети на справжній драйвер регіонального розвитку та післявоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Рябушка Л. Б., Журавка О. С., Салов Д. О. Роль місцевих бюджетів у відновленні регіонального розвитку. *Бізнесінформ*. 2024. Т. 4, № 555. С. 214–221. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-214-221> (дата звернення: 01.10.2025).

2. Цимбалюк І., Павліха Н., Корнелюк О. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107> (дата звернення: 01.10.2025).

3. Місцеві бюджети під час війни: як виконуються та якого законодавства потребують | Всеукраїнська Асоціація ОТГ. *Всеукраїнська Асоціація ОТГ*. URL : <https://hromady.org/miscevi-byudzheti-pid-chas-vijni/> (дата звернення: 01.10.2025).

4. Мінфін: за 2024 рік до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 451 млрд грн. *Міністерство фінансів України*. URL : <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 01.10.2025).

5. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 13.08.2024 № 940. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-p#Text> (дата звернення: 01.10.2025).

УДК 336.14:332.1:330.341.1.014

Остапенко В.М.¹¹ доц. Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

ФІНАНСУВАННЯ НАПРЯМІВ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах глобальних трансформацій та інтеграційних процесів посилюється роль держави у створенні сприятливих інституційних і фінансових умов для розвитку інноваційного середовища. Особливе значення у цьому контексті має державна підтримка проєктів регіонального розвитку, яка спрямована на зменшення диспропорцій між регіонами, забезпечення рівного доступу до фінансових ресурсів і формування основи для зростання конкурентоспроможності національної економіки. Використання коштів державного бюджету, отриманих від Європейського Союзу, дозволяє не лише зміцнити фінансову базу інноваційного розвитку, але й інтегрувати українські регіони у європейський економічний простір.

З метою практичної реалізації зазначених завдань у межах державної політики інноваційного розвитку було визначено основні напрями фінансування, кожен із яких має чіткі пріоритети та встановлені діапазони бюджетних асигнувань. Це дало змогу розподілити проєкти регіонального розвитку відповідно до стратегічних завдань інноваційної економіки та інвестиційної діяльності. У табл. 1 наведено розподіл проєктів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від ЄС, у розрізі визначених напрямів та регіонів.

На основі поданих даних (табл. 1), можна провести аналіз розподілу проєктів регіонального розвитку за напрямами та регіонами. У напрямку формування інвестиційного клімату найбільшу кількість проєктів мають Львівська (3) та ЦОВВ (3), а мінімальна кількість проєктів спостерігається у Луганській, Волинській, Черкаській, і Харківській областях (0). Щодо підтримки підприємництва, лідерами є Львівська (4) і Тернопільська області (4), найменше проєктів у м. Київ, Луганській, Волинській і Чернівецькій областях (0). З розвитку інноваційної інфраструктури Львівська область є безперечним лідером (7 проєктів), тоді як у Луганській та м. Київ (0 проєктів). У промисловому інвестуванні найбільше проєктів має Київська (4) та Донецька (3) області. Спостерігається відсутність проєктів у багатьох регіонах, зокрема Вінницькій, Закарпатській та інших. Щодо загального розподілу проєктів за регіонами можна зауважити, що лідером за кількістю проєктів є Львівська область (найвища кількість проєктів (16) і відповідно отримує найбільше фінансування, завдяки розвитку всіх напрямів.

Таблиця 1 – Розподіл проектів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного бюджету, отриманих від ЄС: (Інноваційна економіка та інвестиції) за напрямками та регіонами

Регіон	1.1	1.2	1.3	1.4
Вінницька	1	2	1	0
Волинська	0	0	1	1
Дніпропетровська	1	2	2	1
Донецька	0	3	1	3
Житомирська	2	1	0	1
Закарпатська	0	1	2	0
Запорізька	2	1	1	0
Івано-Франківська	1	1	3	0
Київська	1	0	4	4
Кіровоградська	1	1	1	0
Луганська	0	0	0	2
Львівська	3	4	7	2
Миколаївська	0	2	3	2
м.Київ	1	0	0	0
Одеська	1	2	2	3
Рівненська	0	0	1	1
Сумська	1	2	1	3
Тернопільська	2	4	2	2
Харківська	0	0	1	1
Херсонська	2	1	1	0
Хмельницька	0	3	2	3
ЦОВВ	3	2	8	0
Черкаська	0	0	0	1
Чернігівська	2	0	0	2
Чернівецька	0	0	1	0

Примітка:

- 1.1. Формування сприятливого інвестиційного клімату, розвиток інвестиційного та експортного потенціалу (3600 тис грн – 6000 тис грн);
- 1.2. Підтримка підприємницької діяльності (3600 тис грн – 6000 тис грн);
- 1.3. Стимулювання розвитку інноваційної інфраструктури та підтримка інноваційної діяльності (5000 тис грн – 12000 тис грн);
- 1.4. Стимулювання розвитку промислового інвестування (12000 тис грн – 48000 тис грн).

Центральні органи виконавчої влади (ЦОВВ) реалізують 13 проектів, основна частка яких зосереджена на підтримці інноваційної діяльності.

ЦОВВ зосереджені на високовартісних проектах, зокрема щодо стимулювання розвитку інноваційної інфраструктури та підтримка інноваційної діяльності. Тернопільська область реалізує 10 проектів із помітним акцентом на підтримці підприємництва та інновацій. Регіонами з мінімальною активністю є Чернівецька та Луганська області (по 2 проекти в різних напрямках) та м. Київ (1 проект, що є найменшим серед усіх регіонів).

Чернівецька область є одним із найменших регіонів України з обмеженими ресурсами та низьким рівнем промислового розвитку, що може обмежувати її спроможність генерувати ініціативи для великих проектів. Відсутність розвиненої інноваційної інфраструктури ускладнює реалізацію проектів, спрямованих на підтримку підприємництва або розвиток інновацій. У Чернівецькій області історично домінує аграрний сектор, тому інноваційні або промислові ініціативи можуть бути пріоритетом меншою мірою.

Луганська область значно постраждала від бойових дій, що зменшило її здатність до реалізації проектів. Частина території області знаходиться під окупацією, що обмежує можливість реалізації державних програм. Виїзд населення та брак кваліфікованих фахівців впливають на здатність генерувати та реалізовувати проекти. Руйнування інфраструктури значно знижує потенціал для розвитку інноваційної економіки.

Київ, як найбільш економічно розвинений регіон, може бути менш зацікавлена у фінансуванні за рахунок бюджетних коштів. У Києві розташовано багато бізнес-центрів та компаній, які здатні самостійно інвестувати в інновації, не покладаючись на державні програми. Також Київ часто реалізує проекти, пов'язані з інфраструктурою, транспортом, ЖКГ або іншими сферами, а не безпосередньо інноваційною економікою. З огляду на результати аналізу можна дати такі рекомендації:

- рівномірний розподіл проектів (необхідно стимулювати активність у відстаючих регіонах, таких як Луганська, Чернівецька, Черкаська області);
- пріоритетність напрямів (розвивати напрями 1.3 і 1.4 у регіонах із низьким рівнем промислового розвитку для покращення економічної ситуації);
- залучення додаткових фінансів (підтримка областей із обмеженими ресурсами для участі в програмах).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Порядок використання у 2025 році коштів державного фонду регіонального розвитку: затверджено постановою КМУ від 13 серпня 2025 р. № 971. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/971-2025-%D0%BF#Text>
2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: затверджено постановою КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11>

УДК 333.5 : 303

Остафійчук Я.В.¹

¹ гол. наук. співр. Інституту демографії та досліджень якості життя
ім. Михайла Птухи НАН України

ПРОБЛЕМИ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО ЗАМОВЛЕННЯ НА ПІДГОТОВКУ КАДРІВ

Воєнні дії супроводжуються мобілізацією значної частини працездатного населення та масштабною еміграцією, що посилює кадровий дефіцит і ускладнює відтворення трудового потенціалу. Фактично всі доступні для аналізу джерела інформації свідчать про те, що зростання дефіциту робочої сили є загрозливою тенденцією. Якщо проблему не вирішити, це вкрай обмежить можливості відновлення, негативно вплине на стійкість національної економіки. Серед іншого, необхідним є ефективне державне регулювання системи підготовки кадрів, яке б ґрунтувалося на достовірних оцінках як поточних, так і перспективних потреб у робочій силі.

У світовій практиці застосовуються різноманітні інструменти державного впливу на обсяги та структуру підготовки кадрів з урахуванням поточних і перспективних потреб ринку праці. Спільним для кращих практик є те, що формування пріоритетів і прийняття рішень про використання тих чи інших стимулів ґрунтуються на аргументованій доказовій базі, включаючи середньо-та довгострокові прогнози потреби в кадрах. Для цього створюються інтегровані системи прогнозування, а також функціонують спеціальні інституції, відповідальні за методичне забезпечення та розроблення прогнозів для зацікавлених сторін. Показовим є наступний досвід:

– Європейський центр розвитку професійної освіти (CEDEFOP) застосовує інтегровану модель Skills Forecast [1], яка поєднує макроекономічний прогноз, демографічні дані, статистику зайнятості, статистику освіти, дані вакансій та таксономії навичок. Модель складається з таких структурних елементів: модуль попиту на робочу силу (обчислює нові робочі місця, створені внаслідок економічного зростання або структурних змін, а також вакансії, що виникають через вихід працівників на пенсію, зміну професії, міграцію); модуль пропозиції робочої сили – базується на демографічних прогнозах Євростату та враховує рівень освіти населення, участь у робочій силі, гендерні та вікові характеристики; модуль узгодження – порівнює прогнозований попит і пропозицію за рівнями кваліфікації, визначає потенційні дефіцити або надлишки навичок; модуль перевірки та калібрування – перевіряє результати на узгодженість із національними даними та експертними оцінками. У результаті надаються

середньострокові прогнози (10–15 років) щодо попиту та пропозиції робочої сили за галузями, професіями та рівнями кваліфікації в країнах ЄС.

– Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) створила систему оцінки дефіцитів і надлишків навичок Skills for Jobs [2], яка поєднує аналіз вакансій, освітніх даних, опитувань підприємств та статистики зайнятості.

– Міжнародна організація праці (МОП) розробила методологію сценарного прогнозування на основі моделі EFM (Employment Forecasting Model) [3]. Результатом є прогнозована кількість робочих місць за професіями в розрізі видів економічної діяльності за різними сценаріями.

В Україні центральним органом виконавчої влади, відповідальним за формування та реалізацію державної політики у сфері державного замовлення на підготовку кадрів, є Мінекономіки. З цією метою міністерство розробляє середньостроковий прогноз потреби у фахівцях і робітничих кадрах на ринку праці відповідно до чинної Методики формування середньострокового прогнозу потреби у фахівцях та робітничих кадрах на ринку праці, затвердженої наказом Мінекономіки № 305 від 26 березня 2013 року. Порівняння положень цієї Методики зі світовими підходами до прогнозування засвідчує наявність низки системних проблем і обмежень:

– Надмірна агрегованість даних: Методика спирається переважно на макроекономічні показники (ВДВ, продуктивність праці, чисельність зайнятих) та не враховує внутрішню різноманітність секторів і професій, що робить результати занадто узагальненими для практичного використання в освітній чи регіональній політиці.

– Обмежена методологічна база: основним інструментом прогнозування є проста екстраполяція трендів, що не враховує структурних зрушень, технологічних інновацій, воєнних чи економічних шоків. Методика зводиться до “підгонки трендових кривих”, не враховуючи ймовірнісних розподілів, ризиків і сценарних варіантів.

– Недостатня інтеграція експертних оцінок: експертні коригування здійснюються без формалізованої методики збору й обробки даних, що знижує достовірність і відтворюваність результатів.

– Слабка сценарність прогнозів: передбачені “інерційний” і “інноваційний” сценарії є декларативними, без кількісної параметризації, оцінки ймовірностей та каскадного впливу на галузевому й професійному рівнях. Відсутність аналізу чутливості не дозволяє визначати, від яких чинників залежить результат, і як адаптувати політику під різні сценарії.

– Ігнорування навичок: Прогнозування здійснюється лише за професіями, без урахування навичок і компетенцій. Це обмежує здатність моделі реагувати на появу нових технологічних вимог і можливості міжгалузевої мобільності. У міжнародних практиках (ОЕСР, CEDEFOP)

використовується прогнозування на рівні “skill sets”, що дозволяє точніше визначати дефіцити та надлишки компетенцій.

– Недосконалість даних: джерела даних (Держстат, адміністративні органи) надають переважно агреговану інформацію, що не дозволяє проводити детальний регіональний і професійний аналіз. Не використовується потенціал адміністративних реєстрів і великих масивів альтернативних даних (Big Data з онлайн-порталів вакансій, професійних мереж тощо).

Для підвищення точності прогнозування слід створити інтегровану систему, що поєднує макро-, галузевий, професійний і навичковий рівні, формалізоване сценарне моделювання та прозоре використання експертних оцінок. Така система має не лише продукувати цифри, а й пояснювати причини змін, ризики та наслідки для політики зайнятості, освіти й промислового розвитку. За основу доречно взяти концептуальну схему моделі прогнозування ринку праці, яка була презентована у квітні 2025 року на засіданні Наукової платформи при Мінекономіки [4]. Загалом архітектура запропонованої моделі відповідає сучасним баченням підходів до ймовірного прогнозування ринку праці, наприклад CEDEFOP. Важливим питанням є інституалізація організаційної підтримки прогнозування. Повинен бути відповідальний орган, який на постійній основі вдосконалюватиме методологію прогнозування, консолідуватиме необхідні дані, робитиме відповідні розрахунки та надаватиме їх зацікавленим сторонам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Skills Forecast Methodological Framework. CEDEFOP, 2023. 78 p. URL: https://www.cedefop.europa.eu/files/skills_forecast_methodological_framework.pdf (дата звернення: 08.10.2025).
2. Skills for Jobs 2022. OECD, 2023. URL: https://www.oecdskillsforjobsdatabase.org/data/S4J2022_results.pdf (дата звернення: 09.10.2025).
3. ILO Modelled Estimates: Methodological Overview. ILO, 2025. URL: <https://webapps.ilo.org/ilostat-files/Documents/TEM.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).
4. Цимбал О.І. Аналіз стану та проблем ринку праці: наявна та прогнозована кількість людей за категоріями (регіони, професії, статус зайнятості тощо). *Мінекономіки. Проект: «Наукова платформа»* : веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/view/b658f2bb-6f94-406a-8d0b-01b83c624f8b> (дата звернення: 09.10.2025).

УДК 339.137.2

Павлішина Н.М.¹, Кузнецов Д.Д.²¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»² студ. гр. БТЕ-1113сп НУ «Запорізька політехніка»

АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Аналіз підходів до визначення ринкової конкуренції є важливим аспектом як із позиції теорії так і з позиції практичної діяльності, оскільки конкуренція є основним рушієм розвитку економіки, інновацій та забезпечення ефективного розподілу ресурсів. Визначення її сутності та характеру дає змогу зрозуміти, які механізми керують ринковими процесами та як взаємодіють різні учасники економічної системи. Розуміння конкурентних відносин дозволяє підприємствам оптимізувати свою стратегію, а державі – формувати ефективну політику для підтримки справедливої конкуренції, зниження бар'єрів для входу на ринок та запобігання монополізації.

Слово «конкуренція» походить від латинського слова «competition» та перекладається як «суперництво». Саме це і покладено у основу більшості визначень цієї економічної категорії.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» позначає конкуренцію як «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» (Стаття 1) [4].

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» визнає наявність недобросовісної конкуренції та визначає її як «будь-які дії що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності» [5].

Сьогодні теорія конкуренції значно більш розвинута, однак різні школи розвивались різними шляхами, що призвело до формування трьох підходів до визначення конкуренції які подані на рисунку 1. У використуваному контексті «підхід» це спосіб або метод, яким розглядається / аналізується певне явище. Таким чином різні підходи до конкуренції описують різні способи інтерпретації поняття «конкуренція» та принципи її функціонування. Розглянемо існуючі підходи детальніше:

- поведінковий підхід. Історично перший, був пов'язаних із формуванням пріоритетів. Основною метою діяльності будь-якого промислового підприємства є отримання прибутку. Це об'єктивна

необхідність яка забезпечує умови для подальшого розвитку. Тож поведінковий підхід відбивав тогочасну реальність яка була орієнтована на заробіток через задоволення потреб споживача. В рамках цього підходу формували основи стратегії конкурентної боротьби, обирались методи, виявлялись мотиви цінові та нецінові, увага приділяється покращенню якості;



Рисунок 1 - Концепції ринкової конкуренції (складено автором на основі [1; 2, с. 77; 3, с. 9; 6])

- структурний підхід став логічним продовженням попереднього, проте варто відмітити, що низка компаній до сих пір зосереджена на поведінковому. У межах цього підходу акцент змістився від боротьби із безпосередніми суперниками всередині галузі (визначення їх сильних та слабких сторін, розроблення адекватних дій реагування) до аналізу умов які дозволять отримати конкурентну перевагу. Аналізуються такі складові як тип товару (однорідний чи гетерогенний), рівень концентрації ринку, наявність та «висота» бар'єрів для входу тощо. У межах структурного підходу актуалізується поділ ринку за типом конкуренції. Промислові підприємства більше орієнтуються на використання системного підходу розглядаючи підприємство як єдине ціле, врахування як поточного стану ринку так і його тенденцій, пошук та створення нових можливостей, забезпечення гнучкості менеджменту;

- функціональний підхід акцентує увагу на інноваціях в усіх сферах. За даного підходу промислове підприємство змінює свою поведінку на більш інноваційну, підвищується увага до менеджменту, особливого значення набуває мотивація до інновацій (від виробництва товару до післяпродажного обслуговування), розвивається інфраструктура тощо. Функціональний підхід актуалізувався у наш час оскільки промислове підприємство має визнати що будь-яка потреба може бути задоволена різними товарами, а отже конкуренція вийшла за межі видової.

З огляду на різноманітність підходів до визначення ринкової конкуренції, важливо враховувати їх різні аспекти – від класичних моделей до сучасних уявлень про цифрову економіку та нові форми бізнесу. Зрозуміле й узгоджене трактування конкуренції дозволяє формувати ефективні стратегії для підприємств і урядів, сприяючи розвитку справедливому ринку та досягненню економічного зростання. Інтеграція теоретичних та практичних підходів до конкуренції є ключем до забезпечення стабільного економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Венгер В.В. Конкуренція в ринковій економіці: генезис теоретичних концепцій. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3623> (дата звернення 30.09.2025)
2. Волик С. В. Конкуренція: наукові підходи до визначення при побудові систем управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 73-78. URL : <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/11842> (дата звернення 01.10.2025)
3. Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Чорнобровка І.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ. 2008. Ч. 1. 45 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/8462/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf> (дата звернення 03.10.2025)
4. Закон України «Про захист економічної конкуренції». № 2210-III, від 11.01.2001 р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 09.10.2025)
5. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» № 236/96-ВР від 07.06.1996 р. *Верховна Рада України* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 09.10.2025)
6. Остапенко А. В. Концепції і моделі ринкової конкуренції у сучасній економічній теорії. *Наукові праці МАУП*. 2011. Вип. 2 (29). С. 122–126. URL: https://journals.maur.com.ua/journal/29_2011/13.pdf (дата звернення 10.10.2025)

УДК 330.3:004.77

Палієнко Т.П.¹

¹ доцент, НУ «Києво-Могилянська академія»

ЕФЕКТИВНІСТЬ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ У ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

Сучасна економіка переживає фундаментальну трансформацію, де традиційні матеріальні активи поступово втрачають своє домінуюче значення, поступаючись місцем нематеріальним активам. Якщо століття тому найціннішими компаніями світу були ті, що володіли заводами, землею та природними ресурсами, то сьогодні лідери ринку – це корпорації, чия вартість базується на інтелектуальній власності, брендах, програмному забезпеченні та цифрових платформах, що й актуалізує тему дослідження. За даними ВОІВ (Всесвітньої організації інтелектуальної власності), вартість нематеріальних активів глобальних корпорацій у 2024 році досягла історичного максимуму в 80 трильйонів доларів США, що відображає зростання на 28% порівняно з 2023 роком та 13-кратне збільшення з 1996 року [1].

Цифрові екосистеми, що об'єднують різноманітних учасників ринку через технологічні платформи, вже стали провідною бізнес-моделлю ХХІ століття. За прогнозами McKinsey, до кінця 2025 року близько 30% глобальних доходів генеруватиметься саме в цифрових екосистемах [2]. Це створює унікальні можливості та виклики для управління нематеріальними активами, які стають головним драйвером конкурентоспроможності та створення вартості.

Загалом нематеріальні активи в цифровому середовищі можна класифікувати за кількома категоріями:

1) Інтелектуальна власність: патенти, авторське право, торговельні марки, доменні імена [3], бази даних, технологічні рішення.

2) Бренд та репутація: у цифрову епоху бренд стає не просто логотипом, а складною екосистемою сприйняття, довіри та лояльності користувачів. Наприклад, за оцінками Brand Finance, вартість бренду Apple у 2024 році становить 574,5 млрд дол. США, хоча цей актив взагалі не відображається в балансі компанії [4].

3) Програмне забезпечення та платформи: цінність цифрових платформ постійно зростає з кількістю користувачів. Платформи соціальних медіа, маркетплейси та сервіси обміну даними створюють унікальну вартість через взаємодію учасників.

4) Дані та аналітика: структуровані дані про споживачів, їхню поведінку та вподобання стали одним з найцінніших активів сучасного бізнесу. Компанії інвестують значні ресурси у збір, обробку та монетизацію.

Найяскравішим прикладом ефективності нематеріальних активів є провідні технологічні компанії. Зокрема Microsoft, що демонструє ефективність монетизації нематеріальних активів через хмарну платформу Azure та екосистему продуктів для бізнесу. Компанія трансформувала традиційне програмне забезпечення в інтегровану цифрову екосистему, що генерує доходи через підписки.

Фінансово-технологічні компанії створили нові бізнес-моделі, базовані виключно на нематеріальних активах. PayPal, Stripe та Square побудували глобальні платіжні екосистеми, де головною цінністю є довіра користувачів, безпека транзакцій та зручність інтерфейсів. Ці компанії не володіють банківськими будівлями чи банкоматами, але їхня ринкова капіталізація сягає десятків мільярдів доларів завдяки нематеріальним активам.

Платформи на кшталт Airbnb, Booking та Uber демонструють радикально новий підхід до створення вартості. Airbnb не володіє жодним готелем, але є однією з найбільших компаній у сфері гостинності завдяки своїй інноваційній бізнес-моделі, яка базується на платформі для оренди житла. Uber не володіє автопарком, але є провідною транспортною платформою. Їхня вартість повністю базується на нематеріальних активах таких як торговельні марки та бренд, що забезпечують впізнаваність, довіру користувачів і лояльність партнерів, а також на складних алгоритмах, базах даних і програмному забезпеченні, які координують мільйони транзакцій у реальному часі. Ці компанії не створюють цінність через фізичні активи, а через цифрову інфраструктуру довіри, що поєднує попит і пропозицію на глобальному рівні.

Важливим є те, що нематеріальні активи в подібних бізнес-моделях створюють ефект мережевої синергії, де кожен новий користувач підвищує цінність платформи для інших, а накопичені дані зміцнюють алгоритми та якість сервісу. У результаті чого формується самофункціонуюча екосистема, де фізичні ресурси належать учасникам ринку, а основна додана вартість концентрується у володільця платформи, тобто в компанії, що контролює програмний код, аналітичні інструменти та бренд.

Однак варто відзначити, що нематеріальні активи вразливі до специфічних ризиків, зокрема кібератак та витоку даних, що може призвести не лише до фінансових втрат, а й до суттєвих репутаційних наслідків. На відміну від матеріальних ресурсів, які можна відновити або застрахувати в класичному розумінні, порушення безпеки нематеріальних активів, наприклад, компрометація баз даних чи крадіжка комерційних секретів часто має довготривалі наслідки.

Крім того, уразливість нематеріальних активів стосується не лише безпеки, а й правового середовища. Недосконалість міжнародних механізмів захисту інтелектуальної власності, патентні спори або зміни в регуляціях

щодо використання персональних даних (наприклад, вимоги Загальний регламент захисту даних (GDPR) чи Digital Markets Act у ЄС) створюють додаткові ризики для бізнесу.

Ще один важливий аспект – це репутаційні кризи, які можуть миттєво знецінити бренд, незалежно від фінансової стабільності компанії. У цифрову епоху, коли інформація поширюється швидко залишаючи цифровий слід, навіть локальний інцидент може призвести до глобальної втрати довіри, що фактично означає зниження вартості головного нематеріального активу, тобто бренду.

Отже, у цифрових екосистемах сучасного бізнесу нематеріальні активи стають основою вартості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств. Ефективне управління інтелектуальним капіталом, даними, брендом і репутацією забезпечує стійке зростання компанії у межах цифрових екосистем. Водночас посилюються ризики, пов'язані з кіберзагрозами, витоком інформації та втратою довіри споживачів, що зумовлює потребу у комплексних механізмах захисту нематеріальних ресурсів. Для українського бізнесу розвиток таких активів відкриває нові можливості інтеграції у глобальні ринки та підвищення ефективності господарської діяльності. Таким чином, стратегічне управління нематеріальними активами стає чинником довгострокового успіху підприємств у цифровій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. World Intellectual Property Organization. The value of intangible assets of corporations world-wide rebounds to all-time high of USD 80 trillion in 2024. *WIPO*. URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/w/blogs/2025/the-value-of-intangible-assets-of-corporations>(date of access: 08.10.2025).

2. McKinsey Technology Trends Outlook 2025 / L. Yee et al. *McKinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech>(date of access: 08.10.2025).

3. Палієнко Т. П. Доменні імена як інноваційний інструмент бізнесу в цифрову епоху. *«Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах шокових збурень»*: Тези доп. IV Міжнар. студент. науково-практ. конф., м. Львів, 30–31 берез. 2023 р. Львів, 2023. С. 30. URL <https://surl.lu/houswj>(дата звернення: 08.10.2025).

3. Brand Finance. Apple is the 2025 most valuable brand in the world, NVIDIA breaks into top ten. *Brand Finance*. URL: <https://brandfinance.com/press-releases/apple-is-the-2025-most-valuable-brand-in-the-world-nvidia-breaks-into-top-ten>(date of access: 08.10.2025).

УДК 004.9:330.341.1

Перевай К.В.¹, Лазнева І.О.²

¹ студ. гр. БТЕ-1914м НУ «Запорізька політехніка»

² доц. НУ «Запорізька політехніка»

СМАРТЕКОНОМІКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ВЕКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Глобальні трансформації світової економіки, зумовлені цифровізацією, автоматизацією та інтелектуалізацією виробничих процесів, визначають нову парадигму розвитку – смартекономіку. Вона формується на перетині інновацій, інформаційно-комунікаційних технологій та знаннєвого потенціалу суспільства, забезпечуючи підвищення ефективності, сталості та конкурентоспроможності глобальної економічної системи.

Традиційні моделі економічного зростання, орієнтовані на екстенсивне використання ресурсів і масове виробництво, поступово втрачають актуальність в умовах переходу до «економіки знань» і «четвертої промислової революції». У сучасних умовах ключовим фактором розвитку стають дані, інтелектуальні технології та цифрова взаємодія, які дозволяють оптимізувати процеси, скоротити транзакційні витрати та створити більш гнучкі економічні моделі.

Сутність смартекономіки полягає у поєднанні інноваційних технологій, штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейну, великих даних і хмарних рішень у єдину інтелектуальну інфраструктуру, що забезпечує ефективне управління ресурсами, інформаційними потоками та соціально-економічними процесами. Смартекономіка спрямована на формування «розумних» виробництв, міст, логістичних систем і фінансових платформ, що діють за принципами адаптивності, самооптимізації та сталості.

Ключова мета смартекономіки – досягнення інноваційного зростання через інтелектуалізацію економічних процесів, цифрову інтеграцію секторів і розвиток підприємництва, заснованого на знаннях. Вона передбачає створення високотехнологічних кластерів, розвиток цифрової інфраструктури, трансформацію систем освіти та управління, а також підвищення рівня цифрової компетентності населення.

Базові принципи смартекономіки: інтелектуалізація економічних процесів, цифрова інтеграція секторів, дані як стратегічний ресурс, інноваційна підприємницька екосистема, сталість та екологічна орієнтація, людоцентричність і розвиток людського капіталу.

Незважаючи на швидкі темпи цифровізації, рівень впровадження смартекономічних моделей у світі залишається нерівномірним. За даними OECD, лише близько 38 % країн мають національні стратегії розвитку «розумної економіки», тоді як більшість держав перебувають на етапі

цифрової адаптації окремих галузей.

Аналіз ключових показників розвитку смартекономіки у світі за 2018–2024 рр. свідчить про стійке зростання цифрового компоненту світової економіки. Частка цифрових секторів у глобальному ВВП зросла з 14,2 % у 2018 році до 21,3 % у 2024 році, що демонструє стрімку інтеграцію цифрових технологій у традиційні галузі. Водночас рівень автоматизації виробничих процесів зріс майже на 70 %, що свідчить про активне впровадження інтелектуальних систем управління.

Разом з тим, залишається низка проблем, що стримують подальший розвиток смартекономіки: цифрова нерівність, дефіцит кадрів із цифровими компетенціями, кіберризик, а також слабка інтеграція наукових розробок у бізнес-середовище. Ці виклики потребують комплексної державної політики, міжсекторального партнерства та міжнародної координації дій.

Попри зазначені труднощі, тенденції останніх років свідчать про формування нової моделі економічного зростання, у центрі якої – інновації, штучний інтелект і сталий розвиток. Смартекономіка стає не лише технологічним трендом, а й системною основою конкурентоспроможності країн, визначаючи їх позиції у глобальних ланцюгах доданої вартості.

У перспективі розвиток смартекономіки може забезпечити перехід світової економіки до якісно нового рівня інноваційності, підвищити ефективність державного управління, сприяти декарбонізації та цифровій інклюзії. Для України впровадження принципів смартекономіки є стратегічним кроком до побудови високотехнологічної, екологічно орієнтованої та конкурентоспроможної держави, інтегрованої у глобальний цифровий простір.

Узагальнюючи, можна зазначити, що смартекономіка виступає стратегічним вектором інноваційного розвитку світової економіки, формуючи нову модель зростання, орієнтовану на знання, технології та сталість. Вона забезпечує синергію між цифровими інноваціями, екологічною ефективністю та соціальною відповідальністю, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності держав і бізнесу в умовах глобальної трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Suntsova O. The definition of smart economy and digital transformation of business in the concepts Industry 4.0 and 5.0. *Technology Audit and Production Reserves*. 2022. №4 (66). URL: <http://doi.org/10.15587/2706-5448.2022.265105>
2. Clim A., Toma A., Zota R., Constantinescu R. The need for cybersecurity in industrial revolution and smart cities. *Sensors*. 2022. №23(1). URL: <https://doi.org/10.3390/s23010120>
3. Arora N.K., Mishra I. Current scenario and future directions for Sustainable Development Goal 2: A roadmap to zero hunger. *Environmental Sustainability*. 2022. №5(2). Pp. 129–133. URL: <https://doi.org/10.1007/s42398-02>

УДК 314.747+314.742

Позняк О.В.¹

¹ с.н.с. Інституту демографії НАН України

ПОВНОВАЖЕННЯ ЦЕНТРАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ РЕАЛІЗАЦІЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Аналіз функцій, обов'язків та повноважень центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) у сфері реалізації міграційної політики в Україні спирається на результати дослідження «Оцінка стану реалізації чинної міграційної політики України», виконаного в рамках проєкту №G55608 «Міграційна політика України: шляхи вдосконалення, 2024-2025» за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» [1]. В рамках розробки було здійснено не лише кабінетне дослідження (аналіз документів), але й експертні обговорення з представниками ЦОВВ.

Головним органом виконавчої влади у системі ЦОВВ України, що забезпечує формування державної політики у сфері міграції (імміграції та еміграції), у тому числі протидії нелегальній (незаконній) міграції, громадянства, реєстрації фізичних осіб, біженців та інших визначених законодавством категорій мігрантів є Міністерство внутрішніх справ України (МВС) [2]. Через Міністра внутрішніх справ уряд спрямовує і координує діяльність Державної міграційної служби (ДМС) та Державної прикордонної служби (ДПС). Інструментами впливу ДМС є імміграційна політика, надання мігрантам статусу та дозволів на проживання. Наразі ДМС концентрується на посиленні боротьби з неурегульованою міграцією, а не на ідеї впровадження Програм регуляризації окремих категорій неврегульованих мігрантів. Інструменти впливу ДПС – охорона кордону, облік перетинів кордону, рішення щодо пропуску / непропуску через державний кордон. Після повномасштабного вторгнення ДПС доволі швидко зорієнтувалася у зміні ситуації, зокрема, вже з 27 лютого 2022 р. було запроваджено публікацію щоденної інформації про кількість виїздів/в'їздів через державний кордон.

МВС відіграє ключову роль у формуванні міграційної політики, до основних завдань у сфері міграційної політики, за повідомленнями представників Міністерства відносяться:

- забезпечення безпеки держави і громадянина з огляду на міграційну ситуацію в Україні;
- створення комплексних політичних, безпекових, соціально-економічних та житлових умов підтримки громадян;
- система підтримки мігрантів;
- забезпечення постійних та глибоких зв'язків з діаспорою та громадянами за кордоном;

– проведення чіткої, прозорої та зрозумілої політики трудової міграції.

За повідомленням фахівців МВС в межах процедури скринінгу, яку проходить Міністерство в частині європейської інтеграції досягнення України у сфері міграційної політики були оцінені досить високо.

Міністерство економіки (Мінекономіки) є відповідальним за формування та реалізацію державної політики у сфері праці, зайнятості населення, трудової міграції, трудових відносин, соціального діалогу [3]. Вплив Мінекономіки реалізується через такі інструменти як ліцензування діяльності з посередництва у працевлаштуванні за кордоном, гранти на розвиток бізнесу та короткострокові освітні програми. На нові виклики Міністерство реагує доволі оперативно. В умовах повномасштабного вторгнення і погіршення ситуації на ринку праці Мінекономіки здійснює розробку заходів щодо лібералізації трудового законодавства.

Міністерство соціальної політики України (Мінсоцполітики) є центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері запобігання та протидії торгівлі людьми. Крім того, залучені до обговорення експерти Мінсоцполітики зазначили, що роль Міністерства полягає у формуванні сприятливого соціального середовища, яке б стимулювало громадян залишатися в Україні, повертатися після вимушеного виїзду та зберігати міцний зв'язок з Батьківщиною, перебуваючи за її межами, зокрема, шляхом політики підтримки сімей з дітьми та пенсійного забезпечення. Основними інструментами впливу Мінсоцполітики в міграційній сфері є захист постраждалих від торгівлі людьми та методологія обліку ВПО. Існують проблеми обліку ВПО. Судячи з розподілу зареєстрованих ВПО за регіонами походження та віком колишні «пенсійні туристи» так і залишаються у реєстрі, хоча можливостей здійснення відповідних поїздок у них наразі немає.

До виконання низки функцій у сфері міграції залучено Міністерство закордонних справ України (МЗС). Зокрема, на нього покладено захист прав та інтересів громадян і юридичних осіб України за кордоном; забезпечення розвитку зв'язків із закордонними українцями та їх громадськими об'єднаннями, координація заходів, що здійснюються органами виконавчої влади з метою розвитку таких зв'язків [4]. Інструментами впливу МЗС є міжнародна співпраця та прийняття рішень щодо допущення громадян України, які перебувають за кордоном, до виборчого процесу. При цьому існує потреба посилення комунікації з українцями за кордоном, зокрема, з воєнними мігрантами.

Ще одним відомством, дотичним до регулювання міграційних процесів в частині організації освітньої міграції іноземців в Україну та забезпеченні реалізації конституційного права громадян України, які

перебувають за кордоном, на освіту, є Міністерство освіти і науки України (МОН). Зона відповідальності Міністерства охоплює питання освітньої міграції, зокрема: розвиток міжнародного співробітництва у сфері освіти та науки; інтеграцію національної системи вищої освіти до світового освітнього простору; розширення можливостей навчання (стажування) та академічних обмінів за кордоном для громадян України; залучення іноземців та осіб без громадянства на навчання (стажування) у закладах вищої освіти України; участь у міжнародних освітніх та наукових заходах.

Учасники експертних обговорень зазначили, що між основними структурами – зокрема ДМС та Мінекономіки – триває активна дискусія щодо пріоритетів: безпеки чи економічного розвитку. Водночас підкреслювалася необхідність балансу між цими підходами. Нова Стратегія державної міграційної політики України, яка наразі розробляється, повинна зосереджуватися насамперед на створенні умов для збереження населення в Україні, сприянні поверненню громадян, які перебувають за кордоном, а також забезпеченні їхньої безпеки та підтримки за межами країни, залучення їхнього потенціалу до розвитку держави. Крім того, важливою складовою міграційної політики має стати ефективна взаємодія з українською діаспорою з метою сприяння розвитку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Оцінка стану реалізації чинної міграційної політики України. Сайт Всеукраїнської асоціації компаній з міжнародного працевлаштування. <https://ampua.org/socresearch/ocinka-stanu-realizacii-chinnoi-migra/>
2. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 р. № 878 Редакція від 15.11.2023 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#Text>
3. Питання Міністерства економіки. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 серпня 2014 р. № 459. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF#Text>
4. Про затвердження Положення про Міністерство закордонних справ України. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 березня 2016 р. № 281, редакція від 24.08.2024. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-%D0%BF#Text>

УДК 336.22

Помулева В.М.¹

¹ ст. викл. НУ «Запорізька політехніка»

УХИЛЕННЯ ВІД ОПОДАТКУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

За весь час незалежності України питання дотримання сплати податків та зборів юридичними та фізичними особами, фізичними особами-підприємцями, на яких законодавством покладений відповідний обов'язок, ніколи не втрачало своєї актуальності, оскільки у тому числі за рахунок зазначених надходжень наповнюються бюджети всіх рівнів країни. Особливого загострення набуло це питання від початку повномасштабного вторгнення агресора на територію нашої держави. Наразі економіка України працює у складних умовах безпрецедентних безпекових викликів. Це спричинило кардинальну зміну структури економіки в цілому, та не могло не позначитися на наповненні бюджету.

Загальні втрати державного бюджету через використання схем ухилення від сплати податків становлять, за різними підрахунками, від 238 до 450 млрд грн.

Незважаючи на те, що бюджетні надходження за основними податками збільшуються (як приклад - за 5 місяців 2025 року надходження до загального фонду держбюджету більше ніж вдвічі перевищили показники передвоєнного року), разом з тим, результати контрольно-перевірочної роботи свідчать про непоодинокі випадки застосування різних схем та інструментів приховування доходів та ухилення від сплати податків.

Тому пошук дієвих інноваційних механізмів протидії ухиленню від оподаткування є важливим завданням науки публічного управління та адміністрування в Україні, що є належною реакцією на широке використання бізнес-середовищем та громадянами схем, які знижують фіскальну ефективність податкових систем. У розвинених країнах світу цьому питанню також приділяється чимало уваги та зумовлює активну дискусію на форумах таких міжнародних об'єднань країн як G-7, G-20 та ОЕСР та мало результатом напрацювання спільних стандартів протидії ухиленню та мінімізації оподаткування [1, с. 22].

Головними причинами збереження та постійної адаптації схем оптимізації податків є загальний стан економіки, корупційні та регулятивні ризики бізнесу, бажання підприємців та домогосподарств збільшити свій чистий дохід, недостатній рівень кваліфікації спеціалістів, які здатні виявляти способи ухилення від сплати податків [2, с. 102].

Схеми ухилення від оподаткування існують в будь-якій державі, проте їх обсяг та методи боротьби з ними різняться. В Україні в сучасних умовах вони видозмінюються. Так, за даними аналітичних центрів CASE

Україна та ICET, які завершили шосте щорічне дослідження найбільших схем тіньової економіки, яке показало суттєві зміни. Рекордсменами найбільших схем тіньової економіки України стали виплати зарплат у “конвертах” – втрати бюджету в розмірі 115-230 млрд гривень. Друге місце займає “сірий імпорт” та контрабанда – 120-167 млрд гривень. Контрафакт та нелегальна торгівля підакцизними товарами – втрати 35-40 млрд гривень щорічно. Недонадходження до бюджету від схеми з ПДВ (податкові “скрутки”) становлять близько 15-18 млрд гривень на рік. Втрати від офшорних операцій – 9-11 млрд гривень. У той час, як п’ять років том на перших місцях серед схем були офшорні схеми, схеми з ПДВ, податкові скрутки, які зараз суттєво зменшилися [3].

З метою упередження та протидії використанню схем ухилення від оподаткування фахівцями ДПС проводяться різноманітні превентивні заходи: у разі встановлення відповідності платника податку критеріям ризиковості приймаються рішення включення платників до переліку ризикових; проводяться контрольно-перевірочні заходи та аналітичні дослідження щодо наявності ознак правопорушень, пов’язаних з легалізацією (відмиванням) доходів, направляються до правоохоронного органу для прийняття рішення згідно з кримінальним процесуальним законодавством України.

Проте, такі заходи не приносять бажаного ефекту з різних причин. Для ефективної роботи контролюючих органів необхідна не лише оптимізація процесів, а й глибока реформа. Подальше реформування податкової системи в контексті проблеми ухилення від сплати податків повинно бути спрямовано на забезпечення прозорості податкового законодавства і підвищення якості надання суспільних благ як вирішальну мотивацію до сплати податків [2, с.104]. Пріоритетними заходами має стати підвищення довіри громадян до податкової системи, відновлення довіри платників податків до контролюючих органів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. М. С. Давидов. Міжнародний досвід державного регулювання в сфері запобігання ухиленню від сплати податків. Публічне управління та митне адміністрування, № 3 (38), 2023. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/3/3.pdf>
2. С. О. Баранов. Ухилення від сплати податків як основний чинник тіньової економіки. Інвестиції: практика та досвід № 12/2016. DOI <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.3>
3. Як змінились схеми ухилення від податків? URL: <https://cost.ua/yak-zminylys-shemy-uhylennya-vid-podatktiv/>

УДК 336.22

Помулева В.М.¹, Герасьова О.О.²¹ ст. викл. НУ «Запорізька політехніка»² студ. гр. БТЕ-0512 НУ «Запорізька політехніка»

АКЦИЗНЕ ОПОДАТКУВАННЯ ІМПОРТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

Акцизне оподаткування імпорту є важливим інструментом фіскальної політики, що забезпечує наповнення державного бюджету та водночас виконує регулятивну функцію, спрямовану на обмеження споживання соціально шкідливих товарів. В умовах євроінтеграційних прагнень України особливої актуальності набуває гармонізація акцизного законодавства з нормами ЄС, що передбачає адаптацію ставок та механізмів адміністрування до міжнародних стандартів. Проблеми ефективності справляння акцизів з імпортованої продукції, їх вплив на внутрішній ринок та добробут населення зумовлюють необхідність пошуку шляхів удосконалення системи акцизного оподаткування імпорту та визначенні перспектив її розвитку.

Незважаючи на стабільну за останні роки динаміку надходжень від оподаткування ввезеної підакцизної продукції, у системі існують критичні проблеми, що обмежують реалізацію її потенціалу. Зокрема, гостро постає питання несистемності та неоптимальності податкових ставок. Регулятивна функція, спрямована на обмеження споживання суспільно небезпечних товарів, не підкріплена чіткою довгостроковою стратегією у сфері охорони здоров'я, що зумовлює ситуативний характер коригувань замість системного підходу. Це унеможливує стратегічне планування податкового навантаження. Наприклад, чинний план підвищення ставок на тютюнові вироби, необхідний для досягнення мінімального рівня ЄС у €90 за 1000 сигарет до 2025–2028 років (згідно з Директивою 2011/64/EU), є недостатнім для нейтралізації впливу девальвації національної валюти щодо євро. Заплановані фіксовані підвищення, що відстають від реального падіння курсу гривні, призводять до зменшення надходжень та нівелюють ціновий бар'єр для споживачів.

Значною перешкодою для ефективного адміністрування є високий рівень податкового шахрайства та тіньового обігу імпортних підакцизних товарів. Найбільш поширеними порушеннями, зафіксованими під час митного оформлення, є систематичне заниження митної вартості продукції імпортерами, що безпосередньо зменшує базу для обчислення відсоткових акцизів та ПДВ. Додатковою схемою є недостовірне декларування та неправильна класифікація товарів («товари прикриття»), коли продукція з високими акцизними ставками (наприклад, преміальний алкоголь чи дорогі тютюнові вироби) декларується під кодами товарів із низьким рівнем

оподаткування.

Серед фактів порушення – переміщення товарів через митний кордон України з приховуванням від митного контролю. Зокрема, надання підроблених документів або таких, що містять неправдиві відомості щодо найменування товарів, їх ваги тощо. Завдяки своєчасним діям митні органи запобігають не лише неправомірному ввезенню імпортного товару в Україну, а й виявляють ухилення сплати суб'єктами ЗЕД у повному обсязі митних платежів, що впливає на наповнення Держбюджету [1].

Крім того, схемами ввезення імпортних товарів без сплати податків є зловживання пільгами (маскування ввезення партій товарів під поштові та кур'єрські відправлення або під виглядом імпорту особистих речей), переміщення товарів поза митним контролем (контрабанда).

Це підкреслює критичну роль посилення контролю за операціями із ввезення підакцизних товарів.

В контексті євроінтеграційних зобов'язань критичною є необхідність гармонізації механізмів надання податкових пільг з нормами ЄС. На відміну від практики країн Європейського Союзу, українське законодавство нерідко надає перевагу галузевим податковим пільгам, наприклад, для окремих видів біопалива. Така практика прямо суперечить європейській моделі, закріпленій у відповідних директивах (Директива 2003/96/ЄС) [2], де домінуючим механізмом є застосування пільгових ставок, які зазвичай становлять не менше 50% від національної ставки акцизу. Такий підхід ЄС забезпечує мінімальні надходження до бюджету, водночас зберігаючи регулятивну функцію.

Вдосконалення системи акцизного оподаткування імпорту має здійснюватися через комплексне впровадження європейських практик та посилення технологічного контролю. Необхідним є поступове скасування галузевих пільг - звільнень з переходом на використання пільгових ставок у межах, визначених директивами ЄС.

Поширення автоматизованих систем контролю за обігом підакцизних товарів є загальною тенденцією реалізації акцизних політик багатьох розвинених країн світу. Ключовим технологічним напрямом протидії нелегальному обігу стало впровадження проекту електронної системи, яка повинна забезпечити наскрізний електронний моніторинг (Track & Trace – відстеження) обігу підакцизних товарів, що підлягають обов'язковому маркуванню, від митного оформлення або місця виробництва до кінцевого продажу, використовуючи електронні акцизні марки або QR-коди як засіб ідентифікації.

Подібні інноваційні рішення вже реалізовані та успішно функціонують в окремих країнах світу, в яких нелегальний обіг тютюнових виробів мав катастрофічні масштаби. До таких країн варто віднести Албанію, Бразилію, Білорусію, Вірменію, Грузію, Еквадор, Індію (Делі), деякі штати США, Канаду, Кенію, Киргизстан, Косово, Мозамбік, Марокко, Росію, Таїланд,

Туреччину, Шрі-Ланку. В окремих країнах такі можливості реалізовані через доповнення системи податкової верифікації системами безпеки та Т&Т. Це передбачає поступове набуття марками акцизного податку декількох фізичних та цифрових елементів захисту, з метою полегшення аутентифікації тютюнових виробів, спрощення їх використання та ускладнення тиражування [3, с. 232-233].

В Україні цифровим рішенням для боротьби з тіньовим ринком алкоголю і тютюну є електронна система простежуваності обігу алкогольних напоїв, тютюнових виробів та рідин, що використовуються в електронних сигаретах (еАкциз). Однак тільки з 1 березня 2025 року запущено її тестування, а запрацювати повністю вона має з 1 січня 2026 року. Втім, бізнес закликає до відтермінування запуску еАкцизу, оскільки нинішній стан технічної готовності електронної системи робить її запуск із 1 січня 2026 року неможливим без суттєвих ризиків саме для легальних операторів ринку.

Досвід запровадження систем Т&Т в країнах світу також свідчить про те, що вони вводились в дію поступово, спочатку для одного виду продукції, потім для іншого. Це дозволяло з'ясувати слабкі місця системи, усунути їх та запустити для інших видів продукції більш досконале рішення. Яскравим прикладом є Кенія, в якій система Т&Т для тютюнових виробів впроваджувалась протягом з 2012 – 2014 рр. у три етапи, а згодом система була поширена й на алкогольні напої. Отже, при впровадженні вітчизняної системи Т&Т, необхідним є поетапне застосування відокремлених систем для алкогольних напоїв та тютюнових виробів [3, с. 234].

Отже, акцизне оподаткування імпорту в Україні потребує системної модернізації, спрямованої на гармонізацію із законодавством ЄС, імплементації кращих світових практик до податкового законодавства України, цифровізацію адміністрування та посилення контролю за обігом підакцизних товарів. Реалізація цих заходів дозволить забезпечити зростання фіскальної ефективності, зменшити масштаби тіньового ринку та сприяти досягненню як фіскальних, так і регуляторних цілей податкової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. За 2 місяці 2023 року закарпатські митники задокументували 6 порушень на мільйони гривень. URL: <https://ekonomika.ko.net.ua/?p=27421>
2. Директива Ради 2003/96/ЄС від 27 жовтня 2003 року про реструктуризацію системи оподаткування енергопродуктів та електроенергії. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_015-03#Text
3. Бридун Є. В., Хлебнікова І. І. Світовий досвід впровадження системи виявлення та відстеження // Управління публічними фінансами та проблеми забезпечення національної економічної безпеки : збірник тез Податкового конгресу / Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь, 2019. С. 232–236. URL: <https://surl.li/cuizsb>

УДК 336.1:352

Помулева В.М.¹, Соболева А.Г.²

¹ ст. викл. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0512 НУ «Запорізька політехніка»

ФІСКАЛЬНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Одним із найважливіших елементів реформування публічних фінансів в Україні є фискальна децентралізація. Цей процес полягає в перерозподілі фінансових ресурсів та податкових повноважень від центрального уряду до органів місцевого самоврядування і відповідальності за їх використання.. Завдяки цьому підходу, громади отримують більше можливостей для ефективного використання бюджетних коштів, що сприяє зміцненню їхньої фінансової самостійності та прискорює соціально-економічний розвиток на місцях. В. Г. Бодров зазначає: "Найважливішою передумовою у існуванні міжбюджетних відносин є необхідність здійснення перерозподілу бюджетних ресурсів усередині бюджетної системи, яка, в свою чергу, спричинена розбіжностями між обсягами коштів, акумульованих у бюджетах різних рівнів і видів та потребою в них" [1, с. 5].

За часів війни та в післявоєнний період відбудови, фискальна децентралізація набуває критичної ваги . Саме на місцевому рівні зосереджені фінансові ресурси, необхідні для забезпечення освіти, охорони здоров'я, розвитку інфраструктури та безпеки громадян. Головна мета фінансової децентралізації – це зробити управління фінансами якомога ефективним і прозорим. Надаючи громадам фінансову самостійність, стимулюється їхній розвиток та створюються сприятливі умови для бізнесу. Також, фискальна децентралізація посилює відповідальність влади перед громадою і, як наслідок, покращує якість послуг та створюється стимул економічного зростання.

В Україні фискальна децентралізація стартувала у 2014-2015 роках, після внесення змін до Податкового кодексу. Головна ідея полягала у тому, щоб надати громадам більше фінансової свободи, щоб вони самі заробляли кошти і мали стимули для розвитку. На старті реформи переважна більшість територіальних громад України, маючи право вирішувати питання місцевого значення, була неспроможна це робити через брак власних коштів, занепад або відсутність інфраструктури (необхідних будівель, споруд, доріг тощо), а також недостатність кваліфікованих кадрів [2, с. 2]. Найбільшим досягненням фискальної децентралізації в Україні є залучення коштів для місцевих бюджетів. У громад є власні доходи, отже вони можуть самостійно вирішувати питання інвестування. Це може бути будівництво доріг, ремонти дитячих садків та шкіл, оновлення інфраструктури, підтримку

місцевого бізнесу тощо. Замість купи дрібних сіл утворилися об'єднані територіальні громади, що дозволило ефективніше керувати своїми територіями.

У децентралізації в Україні є свої проблеми і виклики, які не можна ігнорувати. Одна з найсерйозніших проблем - це вплив війни. Дуже велика кількість громад, що знаходились на сході та півдні країни втратили свої доходи через бойові дії, окупацію та міграцію населення. Економіка в занепаді, громади не мають можливості самостійного фінансування. Частина грошей була спрямована на оборону, частина не надійшла у зв'язку з «воєнними» пільгами (плата за землю, податок на нерухомість, ін.). Постає питання фінансової незалежності територіальних громад. Також, поширюється дисбаланс між громадами, адже громади, що знаходяться ближче до фронту мають більші витрати і менші доходи ніж інші; внутрішньо переміщені особи створюють навантаження в громадах, що приймають їх. Ускладняється адміністрування податків і бюджетного контролю.

Іншою проблемою є нерівномірний розвиток громад. Наше суспільство вже усвідомлює, що стан економічного розвитку країни прямо залежить від можливості та зацікавленості громад займатися місцевим розвитком. [3, с. 2, 5]. Ті, що мали розвинену економіку отримали значні переваги. Натомість громади у сільській місцевості та депресивних регіонах потерпають від нестачі коштів і не мають таких можливостей для розвитку.

Третьою проблемою може бути неефективне управління на місцях, тому що збільшення можливостей для громад несе як наслідок і більшу відповідальність. Але не всі місцеві керівники готові до цієї відповідальності. Гроші витрачаються неефективно, адже керівники не мають достатньо досвіду і знань. Інколи це може навіть сприяти корупції, тому що немає належного контролю над ситуацією.

Не дивлячись на ризики, в Україні також є великі перспективи розвитку. Перш за все, відбудова України – це найбільша перспектива. Після отримання грантів та іншої допомоги від інших держав громади будуть керувати коштами, які будуть спрямовуватися на відновлення міст і сіл. Громади відбудують інфраструктуру, а фіскальна децентралізація дозволить ефективно розпоряджатися ресурсами, з'явиться оновлена база оподаткування. Проте, має покращитися прозорість використання коштів, що посилить довіру громадян і зменшить корупційні ризики. Відбудова є хорошим шансом для модернізації стандартів будівництва, екології. А це, в свою чергу, може підвищити якість життя та стійкість громад.

Друга перспектива – це інвестиційна привабливість громад. Після отримання фінансової незалежності громади стають цікавими для інвесторів. А це допомагає створювати нові робочі місця, та підвищувати рівень життя мешканців.

Третьою перспективою є подолання диспропорцій. Уряд має розробити механізм для підтримки слабких громад, щоб дати можливість усім розвиватися незалежно від географічного розташування або економічного потенціалу. Потрібно ввести реформу місцевих податків і зборів та підтримувати малий бізнес. Також, важливим є розвиток регіональної співпраці, коли сильніші громади підтримують слабших. У майбутньому це сприятиме не лише вирівнюванню можливостей у громадах, а й підвищенню ефективності місцевого самоврядування.

Підсумовуючи, можна сказати, що фіскальна децентралізація – це не просто реформа, а важливий крок у розвитку місцевого самоврядування. Цей процес посилює фінансову стійкість територіальних громад, оптимізує управління бюджетними коштами, а також розкриває потенціал для стимулювання місцевого розвитку та залучення інвестицій. Громади стають фінансово незалежними та відповідальними, отримують реальні важелі впливу на якість публічних послуг, що, безперечно, є кроком до зміцнення демократичних засад та підвищення рівня життя населення.

Незважаючи на значні успіхи, процес децентралізації потребує подальшого вдосконалення. Війна поставила перед фінансовою системою громад екзистенційні виклики, вимагаючи перерозподілу ресурсів на оборону та відновлення. А отже, реформу необхідно продовжувати, підвищуючи автономію громад.

Подальші перспективи реформи нерозривно пов'язані з процесом повоєнної відбудови та курсом на європейську інтеграцію. Необхідно зробити акцент на розширенні власної дохідної бази місцевих бюджетів; зміцненні фінансової автономії через надання громадам більш гнучких інструментів для управління комунальним майном, землею та іншими ресурсами, створивши при цьому дієву систему контролю; поглибленні партнерства та довіри між центральними органами влади та місцевим самоврядуванням, зокрема у сфері контролю за ефективністю витрачання бюджетних коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Регулювання міжбюджетних відносин: Україна і європейський досвід: наук. монографія / за ред. В.Г. Бодрова; кол. авт.: В.Г. Бодров, О.П. Кириленко, Н.І. Балдич та ін. – К.: Вид во НАДУ, 2006. – 296 с
2. Чому потрібна децентралізація. Офіційний сайт асоціації міст України. URL: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/chomu_potribna_decentralizaciya.pdf
3. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.

УДК 657:336.227(477)(043.2)

Попович О.В.¹, Віннічук А.М.²

¹ доц. ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут»

² студ. гр. Б-071-22-1-ОА ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ОБЛІК ТА ЗВІТНІСТЬ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК У КОНТЕКСТІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Податок на прибуток підприємств є одним із основних джерел формування надходжень до державного бюджету України та водночас важливим інструментом державного регулювання економіки. Ефективність його адміністрування, своєчасність надходжень і достовірність звітності безпосередньо залежать від належної організації бухгалтерського обліку. Саме облік і звітність податку на прибуток формують інформаційну основу для прийняття рішень як на рівні підприємств, так і держави, тому їх удосконалення є ключовим елементом реформування фіскальної політики.

Система обліку податку на прибуток повинна забезпечувати своєчасне відображення податкових зобов'язань, коректне формування фінансового результату та облік податкових різниць згідно з нормами Податкового кодексу України [1]. При цьому складність податкового законодавства, постійні зміни нормативної бази та невідповідність між бухгалтерськими і податковими стандартами ускладнюють діяльність підприємств. Це призводить до помилок у звітності, затримок у поданні декларацій та виникнення спірних ситуацій із контролюючими органами.

Удосконалення обліку податку на прибуток потребує системного підходу, що передбачає гармонізацію бухгалтерських і податкових стандартів, скорочення кількості податкових різниць і забезпечення стабільності нормативно-правової бази [2, с.198]. Важливим є також забезпечення взаємозв'язку між фінансовою звітністю підприємства та податковими розрахунками, що сприятиме підвищенню достовірності інформації та зниженню ризику подвійного трактування норм. Значну роль у цьому процесі відіграє впровадження єдиних методичних рекомендацій, які б поєднували вимоги бухгалтерського та податкового обліку. Особливої уваги заслуговує питання автоматизації процесів обліку та звітності. Використання сучасних програмних продуктів дозволяє формувати декларації швидко й точно, проводити аналітику податкових різниць, контролювати своєчасність сплати податків і реагувати на зміни законодавства в режимі реального часу. Це не лише зменшує навантаження на бухгалтерські служби, але й забезпечує більшу прозорість та контрольованість податкової інформації.

У контексті цифрової трансформації економіки значного поширення набуває електронна звітність. Її впровадження забезпечує прозорість

фінансової інформації, мінімізує ризик помилок і скорочує адміністративне навантаження на бізнес. Перехід на електронні сервіси сприяє оперативності обміну інформацією між платниками податків та контролюючими органами, підвищує ефективність податкового адміністрування і спрощує процеси перевірки звітних даних [3, с.4]. Розширення можливостей електронної звітності є невід'ємною складовою формування «розумної» податкової системи, орієнтованої на прозорість, точність та зручність для користувачів.

Разом із технічними аспектами важливим напрямом вдосконалення є розвиток податкової культури. Підприємства мають розуміти, що відкритий і достовірний облік податку на прибуток не лише забезпечує виконання вимог законодавства, а й підвищує довіру ділових партнерів, сприяє залученню інвестицій та формує позитивну ділову репутацію. Формування високої податкової культури вимагає системної просвітницької роботи, доступності консультаційних послуг, підвищення кваліфікації бухгалтерів і фінансових фахівців. Держава, своєю чергою, має забезпечувати відкритість, передбачуваність та консультаційну підтримку платників податків, сприяти створенню партнерських відносин між бізнесом і контролюючими органами. Такий підхід формує довгострокову довіру, зменшує рівень податкових спорів і сприяє побудові стабільної, справедливої та ефективної податкової системи.

Отже, удосконалення системи обліку та звітності податку на прибуток є важливою складовою модернізації фіскальної політики України. Впровадження стабільних правил оподаткування, цифрових технологій та прозорих механізмів взаємодії між бізнесом і державою сприятиме підвищенню ефективності податкової системи, забезпеченню стійких бюджетних надходжень і формуванню сприятливих умов для економічного розвитку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>. (дата звернення: 07.10.2025)
2. Хорошилова І.О. Роль податку на прибуток підприємств в формуванні бюджету країни. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 27. С. 196-200. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/244319>. (Дата звернення: 07.10.2025)
3. Яремко І., Квасницький А. Податок на прибуток підприємств в Україні: мінуси та шляхи вдосконалення в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1-5. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-161>. (Дата звернення: 07.10.2025)

УДК 331.101.262:005.336.2(477)(045)

Поручинська І.Є.¹

¹ студ. Державного торговельно-економічного університету

КОНТРАВЕРСІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ ПОВОЄННОЇ УКРАЇНИ

Війна в Україні спричинила масштабні руйнування, які торкнулися не лише інфраструктури, а й усіх сфер суспільного життя. Знищення енергетичної системи, транспортної мережі, об'єктів соціальної інфраструктури створює серйозні виклики для держави у період післявоєнної відбудови.

Метою дослідження є аналіз інструментів управління трудовим потенціалом для забезпечення ефективної економічної реконструкції України в повоєнний період.

Повоєнна відбудова має стати не лише процесом усунення наслідків руйнувань, а й можливістю для формування нової моделі економічного розвитку. Успіх цього процесу безпосередньо залежить від рівня залученості та ефективності використання трудового потенціалу держави, зокрема через упровадження контраверсійних управлінських інструментів, які на нашу думку можуть бути дієвими.

Контраверсійність запропонованих інструментів полягає у відмові від традиційно обережної, бюрократизованої моделі регулювання ринку праці на користь гнучких і частково ризикованих механізмів впливу. Йдеться про запровадження стимулів, які передбачають тимчасові податкові пільги для бізнесу, що працевлаштовує ветеранів або повернених мігрантів; створення гібридних моделей зайнятості з гнучким графіком, дистанційною участю та короткотерміновими контрактами; впровадження системи державного співфінансування перекваліфікації громадян через ваучери чи цифрові платформи. Контраверсійність таких підходів полягає в їхній нестандартності для української управлінської практики, адже вони передбачають делегування частини повноважень приватному сектору, зниження рівня державного контролю й орієнтацію на економічний результат, а не формальні показники. Водночас саме такі рішення здатні забезпечити швидку мобілізацію людського капіталу й прискорити відбудову економіки у післявоєнний період.

Одним із ключових напрямів виступає реінтеграція ветеранів у цивільне життя, яка є важливим чинником стабілізації соціально-економічного середовища. Психологічна адаптація та професійна реорієнтація ветеранів визначають їх здатність повернутися до продуктивної трудової діяльності, забезпечуючи одночасно зменшення рівня соціальної

напруги та підвищення ефективності використання людського капіталу. За даними Центру громадського здоров'я, від 20% до 40% військовослужбовців потребують довготривалої психологічної підтримки після повернення з фронту [1]. У цьому контексті державні ініціативи, зокрема проєкт «Ветерани», виконують не лише соціальну, а й економічну функцію, адже сприяють формуванню механізмів реінтеграції через системне навчання роботодавців, розробку корпоративних програм підтримки, модернізацію робочих місць та створення спеціалізованих центрів адаптації [2]. Важливо також розвивати партнерські моделі взаємодії між державою, бізнесом і громадськими організаціями ветеранів, що забезпечить більш комплексний підхід до формування політики зайнятості цієї категорії населення.

Іншим важливим напрямом є повернення трудових мігрантів, які становлять вагомую частку економічно активного населення країни. За оцінками експертів, у середині 2025 року за межами України перебувало понад 6,4 млн громадян працездатного віку [3]. Їх повернення до внутрішнього ринку праці є критично важливим для подолання дефіциту кваліфікованих кадрів та відновлення демографічного балансу. Реінтеграція трудових мігрантів потребує системи економічних стимулів, що включає розвиток малого та середнього бізнесу, спрощення умов ведення підприємницької діяльності, розширення доступу до пільгового кредитування та мікрофінансування, а також створення сприятливого податкового середовища для самозайнятих осіб. Ефективним інструментом у цьому напрямі виступає державна програма «Доступні кредити 5–7–9 %», у межах якої бізнес уже залучив понад 52 млрд грн пільгових позик [4]. Важливим є не лише фінансове стимулювання, але й соціальна реклама, яка формує позитивний імідж підприємництва як інструменту повернення та реалізації трудового потенціалу мігрантів у власній країні.

Не менш значущим інструментом є оновлення системи перекваліфікації кадрів. Повномасштабна війна суттєво трансформувала структуру попиту на робочу силу, посиливши потребу у фахівцях у сферах ІТ, енергетики, логістики, медицини, освіти та безпеки. Тому модернізація професійної освіти має бути спрямована на підвищення її гнучкості, запровадження короткотермінових інтенсивних програм навчання, розвиток дуальної освіти та цифрових платформ перекваліфікації. Позитивним прикладом є програма ваучерів на навчання, якою у 2024 році скористалися понад 15 тис. громадян, що свідчить про високий рівень суспільного запиту на набуття нових компетентностей [5]. Розширення цієї програми може забезпечити не лише адаптацію працівників до сучасних вимог ринку праці, а й підвищити мобільність робочої сили, сприяючи загальному зростанню продуктивності праці.

Таким чином, зазначені інструменти управління трудовим потенціалом

– реінтеграція ветеранів, повернення трудових мігрантів та перекваліфікація кадрів – утворюють взаємопов’язану систему, що забезпечує комплексний підхід до відновлення людського капіталу України у післявоєнний період. Їх ефективне поєднання дозволить не лише зменшити соціальні ризики, а й створити основу для формування нової економічної моделі, орієнтованої на стійкий розвиток і конкурентоспроможність держави.

Водночас, управління трудовим потенціалом у повоєнний період має спиратися на принципи гнучкості, соціальної інклюзії та партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Реалізація цих інструментів забезпечить не лише відновлення економіки, а й формування нової стратегії сталого розвитку, орієнтованої на людину як головний ресурс держави.

Успішна реалізація таких підходів сприятиме не просто відновленню зруйнованого, а створенню якісно нової системи економічних і соціальних відносин. Вона дозволить кожному громадянину відчувати власну значущість у процесі розбудови країни та підвищити довіру до державних інституцій. Це також зміцнить соціальну єдність, адже люди бачитимуть реальні результати спільної праці. У результаті Україна зможе не лише відновитися після війни, а й стати прикладом ефективної трансформації та розвитку для всього світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Психологічне відновлення ветеранів війни та адаптація до цивільного життя (травень 2025). URL: https://sil.media/p/psikhol_ogichne-vidnovlennia-veteraniv-viini-ta-adaptatsiia-do-tsilnogo-zhittia-847286-1152
2. Проєкт «Ветерани: повернення та інтеграція до трудових колективів» (червень 2025). URL: <https://medplatforma.com.ua/news/96952-proiekt-veterany-povernennia-ta-integratsiia-do-trudovykh-kolektyviv>
3. З України виїжджає більше людей, ніж повертається: експерт назвав причини (липень 2025). URL: <https://tsn.ua/ukrayina/z-ukrayiny-vyvizdzaye-bilshe-liudey-niz-povertayetsia-ekspert-nazvav-prychyny-2870720.html>
4. Міністерство економіки України. Доступні кредити 5-7-9 %: понад 52 млрд грн отримали підприємці за державною програмою від початку року. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/5b5d0e6c-41d3-4e10-9bf1-347246e19e43>
5. Міністерство економіки України. Українці взяли понад 15 тисяч ваучерів на навчання. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=8f729207-1b48-4e3c-ae96-c94ce1b091a5>

УДК 314.84 (477)

Пугачова М.В.¹

¹ д.е.н., гол. наук. співробітник Інституту демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи НАН України

ВИКОРИСТАННЯ РЕЄСТРІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ

З початком російсько-української війни перед українським суспільством та кожним мешканцем України постали нові виклики, що стосуються збереження життя і здоров'я, забезпечення соціальними послугами, можливості отримати освіту в умовах війни. Саме стійкість не тільки війська на фронті, але й цивільного населення як у прифронтових зонах, так і вглибині території країни суттєво впливають на функціонування держави. Але останнім часом у дослідженнях і публікаціях частіше використовується термін «резилієнтність» (англ. – resilience). Він прийшов із галузі фізики спочатку до психології (для дослідження ментального здоров'я людини) [1–3], а наразі вже – до різних сфер, включаючи економіку, освіту, охорону здоров'я, адміністративне управління, демографію [4, 5]. Його прямий переклад – «стійкість», «пружність», «еластичність», але більшістю дослідників він трактується в значно ширшому сенсі – як можливість протистояти загрозам і відновлюватися після негативних впливів. Особливе значення під час війни, на нашу думку, має резилієнтність саме якості життя населення, яку можна оцінювати як матеріальне, духовне та психологічне благополуччя людей.

Сучасний стан розвитку суспільства, що накопичило великі обсяги інформації, переважно у цифровому вигляді в електронних реєстрах і базах даних (електронних інформаційних ресурсах – ЕІР), як державних органів, так і інших юридичних осіб (зокрема – банків, приватних пенсійних фондів і лікарень, благодійних фондів тощо), дозволяє досліджувати різні сфери його функціонування з використанням цих ресурсів.

Оцінювання резилієнтності якості життя населення можна здійснити на підставі інформації кількох ЕІР залежно від досліджуваної сфери функціонування та для визначення реєстраційних відомостей щодо населення:

- Єдиного державного демографічного реєстру (ЄДДР), реєстрів територіальних громад (РТГ), Єдиного державного реєстру адрес і Єдиного державного реєстру адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад, Єдиної інформаційної бази даних про внутрішньо переміщених осіб (ВПО), Державного реєстру фізичних осіб – платників податків (ДРФО) – для отримання реєстраційних відомостей щодо населення;
- Інтегрованої міжвідомчої інформаційно-комунікаційної системи

щодо контролю осіб, транспортних засобів та вантажів, які перетинають державний кордон («Аркан») – з метою уточнення інформації щодо осіб, які залишили територію України;

- Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) – для визначення доступності освіти та освіченості населення за віковими та статевими групами в умовах війни;

- Електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ) – для визначення доступності населення до медичних послуг.

Слід зазначити, що через відсутність єдиного ідентифікаційного коду фізичних осіб існує проблема встановлення взаємозв'язку між реєстрами. Але її можна вирішити шляхом запровадження складних ключів пошуку, що можуть містити унікальний номер запису (УНЗР) в ЄДДР, РНОКПП, реквізити паспорту (або інших посвідчень особи) тощо. Ці ключі дозволяють безпосередньо ідентифікувати фізичну особу у різних ЕІР. Після формування визначених для дослідження груп населення можна аналізувати резилієнтність якості життя за певною сферою, використовуючи дані відповідних ЕІР.

Наприклад, для оцінювання резилієнтності якості життя демографічної групи «діти» (особи віком 0–14 років) у галузі охорони здоров'я необхідно поєднати інформацію ЄДДР, РТГ, Єдиного державного реєстру адрес, Єдиної інформаційної бази даних про ВПО, Державного реєстру актів цивільного стану громадян і, що наразі дуже важливо – Інтегрованої міжвідомчої інформаційно-комунікаційної системи щодо контролю осіб, транспортних засобів та вантажів, які перетинають державний кордон («Аркан»), яка ймовірно містить дані щодо кількості дітей, вивезених за кордон під час війни, – для отримання повної картини щодо складу цієї демографічної групи, уникнувши дублювання інформації. Прив'язавши отриману узагальнену інформацію щодо групи «діти» до відповідних реєстрів інфекційних захворювань та причин смерті (що містяться в Центральній базі даних ЕСОЗ) за визначений період, можна оцінити, наскільки інфекційні хвороби впливають на смертність дітей під час війни, а отже – оцінити резилієнтність демографічної групи «діти» у сфері охорони здоров'я. Порівнявши інформацію в динаміці, можна отримати уявлення щодо змін стану резилієнтності, наприклад, у доковідний і ковідний періоди або довоєнний період і під час війни.

Слід зазначити, що для забезпечення моніторингу необхідної інформації з визначеною періодичністю (щоденно, щотижнево, щомісячно тощо) з метою дослідження резилієнтності якості життя населення можна використовувати практично усі наведені вище ЕІР. Це обумовлено тим, що дані усіх наведених вище ЕІР, крім медичних і освітніх, оновлюються постійно під час проведення реєстраційних дій; у відповідних реєстрах Центральної бази даних ЕСОЗ – постійно під час надання медичної

допомоги. Щодо більшості реєстрів ЄДЕБО, то актуалізація даних у них пов'язана з навчальними процесами в учбових закладах: Реєстр документів про освіту оновлюється більш ніж один раз на день, оскільки дані надходять з освітніх закладів, які вносять інформацію після видачі документа про освіту; Реєстр студентських квитків – в міру надходження інформації про студента; Реєстри сертифікатів ЗНО та національного мультитиппредметного тесту – кожного року протягом кампанії складання тесту.

Важливим тут також є можливість доступу до цих ЕІР для органів державної влади та місцевого самоврядування з метою забезпечення стійкості фізичних осіб, територіальних громад і регіонів під час воєнних дій та післявоєнного періоду.

Отже, сучасні інформаційні технології та швидкі темпи цифровізації державного сектору, що спостерігаються в Україні в останні роки, надають змогу опрацьовувати великі обсяги інформації про населення для різних управлінських цілей. Оцінювання резилієнтності якості життя, яка має різні виміри, безперечно ґрунтується на застосуванні інтегрованої системи електронних інформаційних ресурсів, що містять інформацію про населення. Це як реєстри з ідентифікаційними даними щодо фізичної особи, так і ЕІР з інформацією, що характеризує певний вимір резилієнтності якості населення. І наразі, хоча й отримання такої інформації може відбуватись з деякими труднощами, але вона дає змогу створити інформаційну базу оцінювання резилієнтності якості життя населення у цілому по країні або для визначених груп, що особливо важливо у воєнний та післявоєнний періоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Психологічна_резилентність. Wikipedia. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Психологічна_резилентність (дата звернення: 14.10.2023). – Назва з екрана.
2. Southwick S., Charney D. Resilience. *Cambridge University Press*. 2012. URL: <https://www.perlego.com/book/4224804/resilience-the-science-of-mastering-lifes-greatest-challenges-pdf>
3. Perry B.D., Winfrey O. What Happened To You?: Conversations on Trauma, Resilience, and Healing. *Flatiron Books: An Oprah Book*. 2021. URL: <https://www.goodreads.com/book/show/53238858-what-happened-to-you>
4. Saputro G., Suwito S. Economic Resilience In Asymmetric Warfare. *Jurnal Pertahanan: Media Informasi ttg Kajian & Strategi Pertahanan yang Mengedepankan Identity, Nasionalism & Integrity*. 2022. 8(1). Pp. 109-117. <https://doi.org/10.33172/jp.v8i1.1587>
5. De Souza R.-M. Demographic Resilience: Linking Population Dynamics, the Environment, and Security. *The SAIS Review of International Affairs, Johns Hopkins University Press*. 2015. Vol. 35, № 1. Pp. 17–27. <https://doi.org/10.1353/sais.2015.0017>

УДК 005.591.6

Пуліна Т.В.¹, Кошелева С.М.²

¹ зав. каф. НУ «Запорізька політехніка».

² студ. гр. ФБТЕ-0814м НУ «Запорізька політехніка»

ЗАСТОСУВАННЯ OKR (OBJECTIVES AND KEY RESULTS) В ІННОВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

В умовах перманентної ринкової мінливості та прискореного технологічного розвитку, сучасний інноваційний менеджмент постає перед критичною дилемою: необхідність забезпечення операційної гнучкості та здатності до швидкої адаптації при одночасному збереженні довгострокового стратегічного фокусу.

Як дієвий інструмент вирішення цієї дилеми, низка провідних транснаціональних корпорацій виконувала систему OKR (Objectives and Key Results – Цілі та Ключові Результати). На противагу традиційним моделям стратегічного планування, які характеризуються високою інертністю та фіксованим річним циклом, методологія OKR пропонує ітеративний квартальний цикл. Такий підхід створює оптимальні умови для оперативного тестування бізнес-гіпотез та валідації інноваційних рішень, що мінімізує часові лаги у процесі прийняття управлінських рішень.

Мета цієї роботи полягає у детальному аналізі механізму функціонування OKR. Буде розглянуто, як саме ця методологія сприяє подоланню організаційної інерції, забезпечує горизонтальну та вертикальну узгодженість стратегічних цілей усіх структурних підрозділів (alignment) та трансформує процес генерації інноваційних ідей в чітко вимірюваний та контрольований управлінський процес.

Методологія OKR (Objectives and Key Results) є потужним інструментом стратегічного планування, який відіграє ключову роль у трансформації інноваційного менеджменту. На відміну від традиційних систем цілепокладання, зокрема KPI (Key Performance Indicators), які переважно зосереджені на моніторингу поточної операційної ефективності та експлуатації наявних ресурсів, OKR слугує механізмом для стимулювання організаційної розвідки (exploration) та досягнення проривних результатів [3].

Система OKR, популяризована Ендрю Гроувом та Джоном Доерром, має подвійне призначення в управлінні інноваціями [2]:

а) Стимулювання Амбіцій (Objectives – Цілі). Цілі в OKR формуються як надихаючі, якісні та амбітні твердження, що описують бажаний майбутній стан. В інноваційному менеджменті цілі мають бути "розтягнутими" (stretch goals), які свідомо виходять за межі поточної зони організаційної інерції. Це створює психологічний простір для радикальних інновацій, а не лише для часткових поліпшень.

б) Вимірювання Прогресу (Key Results – Ключові Результати). Ключові результати повинні бути конкретними, вимірюваними та орієнтованими на результат. У контексті інновацій KR фокусуються на результатах навчання, експериментах та валідації гіпотез, а не виключно на фінансових показниках. Наприклад, KR може бути "Провести 50 інтерв'ю з користувачами" або "Валідувати мінімум 3 гіпотези щодо ринкового попиту".

Формулювання OKR для інновацій має фокусуватися на метриках, що відображають прогрес в інноваційному процесі, а не лише на доходах чи видатках. Розглянемо це на прикладі таблиці.

Таблиця 1 - Приклади OKR в інноваційному менеджменті

Сфера Інновації	Objective (Ціль)	Key Results (Ключові Результати)	Фокус
Дослідження ринку	Створити глибоке розуміння потенційного нового ринку X для запуску інноваційного продукту.	Провести та проаналізувати 50 інтерв'ю з представниками ЦА для валідації проблеми. Згенерувати та оцінити 10 нових бізнес-гіпотез щодо моделі монетизації. Підготувати та представити керівництву 2 детальні бізнес-кейси для пілотного проекту.	Навчання та валідація
Розробка продукту	Запустити та валідувати наш інноваційний MVP (мінімально життєздатний продукт)	Досягти показника Aha-моменту (критичної функції) 60% серед перших 500 бета-користувачів. Знизити показник відтоку (Churn Rate) користувачів протягом першого місяця використання до < 15%. Інтегрувати 3 найбільш запитувані інноваційні фічі від користувачів.	Експеримент та взаємодія з користувачами
Культура інновацій	Створити внутрішню культуру, що підтримує генерацію та впровадження інноваційних ідей.	Збільшити кількість поданих ідей через внутрішню "Ідеаційну Платформу" з 10 до 50 за квартал. 50% усіх команд пройшли навчання з дизайн-мислення та Lean Startup. 3 інноваційні ідеї пройшли стадію Discovery (дослідження) та отримали фінансування для Proof of Concept.	Процес та залучення

Таким чином, методологія OKR (Objectives and Key Results) виходить за межі простого інструменту цілепокладання, формуючи комплексну парадигму стратегічного управління інноваціями. Система слугує каталізатором для трансформації організаційної культури, сприяючи інтеграції гнучкості, прозорості та амбітності у процеси пошуку нових рішень. Фактично, OKR становить методологічну основу, що дозволяє компаніям переходити від декларативного прагнення до інновацій до їх систематичного та вимірюваного виконання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Blank S. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. K&S Ranch, 2013.
2. Doerr J. Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. Portfolio, 2018.
3. March J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*. 1991. Vol. 2, № 1. P. 71–87.
4. O'Reilly C. A., & Tushman M. L. The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82, № 4. P. 74–81.
5. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business, 2011.

УДК 338.28

Радинський С.В.¹, Радинська С.С.², Юрик Ю.І.³

¹ доц. Тернопільського національного технічного університету

² студ. Університету інформаційних технологій та менеджменту м. Жешув, Польща

³ студ. 4 курсу Тернопільського національного університету ім. Пулюя

РІЗНОВИДИ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У сучасних умовах трансформації економіки та глобальної конкуренції цифровізація бізнес-процесів постає одним із ключових напрямів забезпечення сталого розвитку підприємств. Вона охоплює впровадження інноваційних цифрових інструментів, що спрямовані на автоматизацію, оптимізацію та інтеграцію різних ланок управлінської та виробничої діяльності. Використання цифрових технологій не лише сприяє зниженню транзакційних витрат і прискоренню операцій, але й забезпечує новий рівень прозорості, аналітичної підтримки та стратегічної гнучкості.

Різновиди інструментів цифровізації включають системи управління ресурсами підприємства (ERP), системи взаємодії із клієнтами (CRM), інструменти електронного документообігу, роботизація бізнес-процесів (RPA), хмарні сервіси, технології великих даних (Big Data), штучний інтелект, блокчейн та інтернет речей (IoT) [1]. Кожен із цих інструментів має власні характеристики, які визначають їхню роль у вдосконаленні бізнес-процесів, зокрема в процесі підвищення ефективності операційної діяльності, покращення взаємодії з клієнтами та формуванні конкурентних переваг.

В цілому, дослідження різновидів та характеристик інструментів цифровізації бізнес-процесів дозволяє не лише систематизувати їхній науково-теоретичний зміст, а й визначити перспективні напрями їхнього практичного застосування в умовах цифрової економіки.

Під інструментами цифровізації слід розуміти сукупність спеціалізованих технологій, програмних рішень та організаційно-технічних засобів, які забезпечують автоматизацію, оптимізацію й інтеграцію бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності, прозорості та гнучкості. Такі інструменти спрямовані на формування цифрового середовища управління підприємством, що дозволяє зменшити часові та фінансові витрати, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити стійкі конкурентні переваги.

Розглянемо різновиди та охарактеризуємо основні цифрові інструменти, які достатньо активно використовуються у українському та міжнародному бізнесі, основні серед них:

1. Системи управління ресурсами підприємства (ERP). ERP-системи

(Enterprise Resource Planning) являють собою комплексні програмні рішення, які інтегрують ключові бізнес-процеси підприємства – фінанси, виробництво, закупівлі, логістику, управління персоналом. Їхня головна мета – створення єдиного інформаційного середовища, що забезпечує точність, оперативність і прозорість управлінських рішень.

2. Системи управління взаємодією з клієнтами (CRM). CRM-системи (Customer Relationship Management) призначені для управління відносинами з клієнтами, накопичення даних про їхні потреби, історію взаємодій та поведінкові характеристики. Даний аспект дозволяє здійснювати персоналізований підхід до клієнтів, підвищувати рівень лояльності, формувати стратегії утримання та залучення нових споживачів.

3. Інструменти електронного документообігу. Це цифрові платформи, які забезпечують створення, обмін, збереження та контроль документів в електронному вигляді. Вони скорочують час обробки інформації, зменшують адміністративні витрати та підвищують рівень безпеки даних.

4. Роботизація бізнес-процесів (RPA). RPA (Robotic Process Automation) – технології, які використовують програмних «роботів» для виконання рутинних і повторюваних завдань (обробка рахунків, заповнення форм, облік платежів), а також дозволяють скоротити людські помилки, підвищити продуктивність та зосередити людський ресурс на завданнях із високою доданою вартістю.

5. Хмарні сервіси. Хмарні технології (Cloud Services) забезпечують зберігання, обробку та доступ до даних і програмного забезпечення через інтернет. Вони дозволяють підприємствам мінімізувати витрати на IT-інфраструктуру та підвищують гнучкість у масштабуванні ресурсів.

6. Технології великих даних (Big Data). Big Data – це сукупність інструментів для збору, зберігання, обробки та аналізу масивів структурованої й неструктурованої інформації. Їхнє застосування у бізнесі дозволяє виявляти приховані закономірності, здійснювати прогнозування, оптимізувати маркетингові та виробничі стратегії.

7. Штучний інтелект (AI). AI-технології забезпечують автоматизоване прийняття рішень, здатність систем навчатися на основі даних і самостійно вдосконалювати алгоритми. У бізнесі штучний інтелект використовується для прогнозування попиту, оптимізації логістики, управління ризиками, чат-ботів і систем підтримки клієнтів.

8. Блокчейн. Блокчейн – децентралізована технологія зберігання та перевірки даних, яка забезпечує прозорість і незмінність записів. У бізнес-процесах вона використовується для контролю ланцюгів постачання, перевірки автентичності продукції, захисту від шахрайства та забезпечення безпеки транзакцій.

9. Інтернет речей (IoT). IoT (Internet of Things) – це мережа фізичних

пристроїв, оснащених датчиками та програмним забезпеченням, які збирають і передають дані через інтернет. У бізнесі вони застосовуються для моніторингу обладнання, контролю запасів, управління логістикою та підвищення ефективності виробничих процесів.

Кожен із наведених цифрових інструментів має специфічне функціональне призначення, однак у комплексі вони створюють інтегровану цифрову екосистему, що підвищує ефективність бізнес-процесів та сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства.

Забезпечення успішного використання цифрових інструментів як з метою забезпечення інноваційного розвитку бізнес-організації, так і в повсякденній практиці її управління, реалізується шляхом імплементації ряду заходів. Серед заходів, що можуть радикально покращити «цифровий добробут» бізнес-організації та забезпечити її інноваційний розвиток, можна виділити такі: надання можливості працівникам працювати дистанційно; заохочення працівників до роботи на власних електронних пристроях; розробка мобільних застосунків для вирішення проблем, що виникають на регулярній основі; створення механізмів миттєвого зв'язку між підлеглими та керівниками; створення механізмів надання зворотного зв'язку щодо діяльності організації та її управлінської ланки працівниками, зокрема, в анонімному форматі; пришвидшення процесів вирішення проблем, що безпосередньо пов'язані із цифровим забезпеченням [2].

Отже, представлені інструменти формують цифрову екосистему підприємства, яка сприяє підвищенню рівня його адаптивності до змін зовнішнього середовища, зменшенню транзакційних витрат, вдосконаленню комунікацій і розвитку інноваційних підходів до управління. Відповідно, цифровізація стає не лише технологічною потребою, а й стратегічним напрямом розвитку, забезпечуючи при цьому стійке зростання та формування довготривалих конкурентних переваг у глобальній економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Чмерук Г. Г. Інструменти цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Держава та економіка. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 2 (113). С. 170-177.
2. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. *Проблеми економіки*. 2020. №4(46). С.249 – 255.

УДК 658.7:339.137.2

Рилов Д.Ю.¹, Білоцерківський О.Б.²

¹ магістрант гр. БЕМ-М2924 Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

² доц. Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

РОЛЬ ЛОГІСТИКИ В ОДЕРЖАННІ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

У сучасних ринкових умовах, де боротьба за споживача є надзвичайно жорсткою, підприємства шукають нові шляхи для зміцнення своїх позицій на ринку. Одним із таких інструментів є логістика - система, яка дозволяє ефективно керувати матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками з метою підвищення ефективності бізнесу. Правильно організована логістика дає змогу підприємству не лише зменшити витрати, але й створити додаткову цінність для клієнта, що, своєю чергою, формує конкурентну перевагу.

Сьогодні логістика охоплює різні напрями діяльності - від закупівлі сировини до доставки готового продукту споживачеві. Вона містить такі основні компоненти: закупівельну, виробничу, розподільну, транспортну, складську, запасів, інформаційну, сервісну логістику, а також логістику зворотних відходів, яка відповідає за повернення товарів, переробку або утилізацію [1]. Усі ці напрями працюють у комплексі для досягнення єдиної мети - ефективного функціонування підприємства та задоволення потреб споживача.

В умовах високої конкуренції логістика стає не просто допоміжним інструментом, але й стратегічним чинником успіху. Ефективне управління логістичними процесами дозволяє компанії швидше реагувати на зміни ринку, скорочувати терміни постачання, зменшувати витрати, уникати дефіциту або надлишку товарів, оптимізувати складські запаси та підвищувати рівень обслуговування клієнтів. У результаті зростає лояльність споживачів, зміцнюється репутація бренду і з'являються нові можливості для розширення ринку [2].

Ще одним важливим аспектом є використання інновацій та цифрових технологій у логістиці. Сучасні підприємства активно впроваджують автоматизовані системи управління запасами, CRM та ERP-системи, платформи для відстеження вантажів у режимі реального часу. Штучний інтелект та аналітика великих даних (Big Data) дозволяють прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки, скорочувати час обробки замовлень. Компанії, що інвестують у цифрову трансформацію логістики, отримують відчутні переваги перед тими, хто діє за старими схемами.

Крім того, дедалі більше уваги приділяється екологічній складовій логістики, тобто впровадженню принципів «зеленої логістики». Це передбачає оптимізацію маршрутів для зниження витрат пального, використання електротранспорту, скорочення викидів CO₂ та перехід до багаторазової тари. Такий підхід не лише допомагає зменшити витрати, а й покращує імідж компанії, особливо серед екологічно свідомих споживачів [3].

Успішні приклади застосування логістики як інструменту конкурентної боротьби можна знайти як серед міжнародних гігантів, так і в українських реаліях. Так, компанії на кшталт Amazon, Zara або IKEA завдяки високому рівню логістики забезпечують швидке виконання замовлень, мінімальні витрати та постійне оновлення асортименту. В Україні прикладом може слугувати «Нова пошта», яка стала синонімом швидкої та зручної доставки, або Rozetka, що забезпечує ефективну логістику в умовах складної інфраструктури та великого асортименту товарів.

Проте, не варто забувати і про виклики, з якими стикаються підприємства у сфері логістики. Це зростання вартості пального, нестабільність валютних курсів, дефіцит транспорту та кадрів, ризики воєнного часу, блокування кордонів тощо. Все це вимагає від бізнесу швидкої адаптації, гнучкості та постійного удосконалення логістичних стратегій [4].

Таким чином, логістика є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Вона формує не лише внутрішню ефективність, але й зовнішню привабливість компанії для клієнтів та партнерів. У сучасному бізнес-середовищі виграє не той, хто має просто кращий продукт, а той, хто може швидше, дешевше і зручніше доставити його споживачеві. Саме тому розвиток логістики - це не витрати, а довгострокова інвестиція в успіх компанії на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Білоцерківський О.Б., Брінь П.В., Замула О.О., Ширяєва Н.В. Логістика : навч. посіб. Харків: НТУ «ХПІ», 2010. 152 с.
2. Науменко М.О. Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Сер. Економіка підприємства*. 2018. № 61. С. 129-135.
3. Криківський Є. В., Логістика: компендіум і практикум [Текст] / Є. В. Криківський, Н. І. Чухрай / . – К.: "Кондор", 2009. - 340 с
4. Складові та фактори конкурентоспроможності / І. В. Багрова, О. Г. Нефедова / *Науковий журнал "Вісник економічної науки України"*. 2007. № 1(11). С. 11-16.

УДК 338.1

Руснак В.М.¹, Плинокос Д.Д.², Філіппенков О.В.³

¹ доц. Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки

² доц. Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки

³ д.філос., Навчально-науковий випробувальний полігон високотехнологічного озброєння та військової техніки

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНІ ПРОЄКТИ – ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТА СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

В умовах війни та постійних кризових викликів Україна потребує механізмів, які дозволяють швидко перевіряти нові підходи, технології та управлінські рішення. Експериментальні проєкти затверджені постановами Кабінету Міністрів України створюють правове поле для апробації таких рішень у реальних умовах, створюють законодавче підґрунтя для розвитку актуальних напрямів в умовах війни та обмеженості ресурсів.

Серед переваг експериментальних проєктів є:

1. Гнучкість і адаптивність. На відміну від класичних регуляторних процедур, експериментальні проєкти мають обмежений строк дії та чітко визначені рамки. Це дозволяє державі оперативно реагувати на нові загрози, тестувати інноваційні моделі та за потреби швидко масштабувати успішні практики.

2. Забезпечення інтересів держави, захист стратегічних інтересів України у сфері національної безпеки та обороноздатності; проведенні заходів з відновлення територіальної цілісності України та забезпечення безпеки населення; енергетичної незалежності та захисту критичної інфраструктури; соціальної стійкості та підтримки вразливих груп населення; інтеграції у міжнародний безпековий та економічний простір; інноваційний та інтеграційний вимір.

3. Масштабування та сталість, міжнародний вимір. Експериментальні проєкти дозволяють впроваджувати міжнародні стандарти (ISO, IEC, IMAS, рекомендації НАТО) у національну практику. Це не лише підвищує якість державного управління, а й зміцнює позиції України як надійного партнера у сфері безпеки та відновлення.

Для прикладу розглянемо постанову КМУ від 08.03.2024 № 271 «Про реалізацію експериментального проєкту щодо здійснення обов'язкової сертифікації механізованих засобів розмінування (гуманітарного розмінування), пов'язаних з ними виробів, компонентів та обладнання» (далі - Постанова), що відноситься до постанов в сфері безпеки та оборони. Ця

Постанова надає підґрунтя для використання засобів розмінування в Україні, забезпечує відповідність засобів розмінування міжнародним стандартам та вимогам, встановлює технічні вимоги до новостворених механізованих засобів розмінування, та обумовлює механізм сертифікації та представлення на ринку України механізованих засобів розмінування.

Згідно з цією постановою визначені основні учасники:

1. Координатором експериментального проекту є Міністерство економіки у взаємодії з Національним органом з питань протимінної діяльності.

2. Міністерство оборони України;

3. Державний науково-дослідний інститут випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки;

4. акредитовані випробувальні лабораторії;

5. суб'єкти господарювання, які здійснюють розроблення та/або виробництво продукції, або постачання продукції іноземного виробництва, або виконавці державних контрактів (договорів) з оборонних закупівель, оператори протимінної діяльності, уповноважені урядом іноземної держави органи або організації, міжнародні організації, що надають міжнародну технічну або гуманітарну допомогу.

Важливим елементом забезпечення інноваційної діяльності при реалізації експериментальних проєктів є створення наукової інноваційної екосистеми, що забезпечує випробування дослідних зразків, проведення сертифікаційних випробувань для озброєння, військової та спеціальної техніки.

Прикладом реалізації державних ініціатив може слугувати створення «Залізного полігону» інноваційного навчально-наукового та випробувального полігону, створеного для швидкого, доступного та фахового тестування зразків озброєння і військової техніки на різних етапах їхнього життєвого циклу. Його головна функція - надати виробникам можливість перевіряти свої розробки у максимально наближених до бойових умовах та отримувати професійну оцінку від фахівців.

Серед переваг для виробників використання «Залізного полігону» є: випробування виробів, перевірка озброєння та спеціальної техніки на обладнаних майданчиках під різні види техніки, створення спеціальних умов для виконання завдань.

Проведення фахової експертизи: оцінка ефективності та придатності зразків до використання військовими експертами.

Зворотний зв'язок: виробники отримують рекомендації щодо вдосконалення своїх розробок. Отримують необхідний досвід для подальшого проведення кодифікації та сертифікації своїх виробів.

Методологічна підтримка: допомога у формуванні методик випробувань і доведення виробів до вимог державних стандартів.

Прискорення впровадження: скорочення часу від ідеї до постачання на потреби Збройних Сил України та Сил оборони.

Наявність законодавчого підґрунтя та створення екосистеми випробувань дозволяє не лише гарантувати безпеку техніки і персоналу, що використовують спеціальну техніку та механізовані засоби гуманітарного розмінування, а й через сертифікацію та діючий механізм контролю надати впевненості інвесторам та міжнародним партнерам України, щодо поступового створення системи гуманітарного розмінування на рівні міжнародних вимог в сфері розмінування.

Таким чином, на період дії Постанови було створено цілісну систему взаємодії між державою, виробниками, сертифікаційними органами та міжнародними донорами.

Постанова є показовим прикладом, як через експериментальний механізм можна одночасно вирішувати нагальні проблеми, що викликані війною та формувати довгострокову політику стійкості.

Успішні експериментальні рішення після завершення пілотного періоду переходять у статус постійних державних політик. Таким чином, експериментальні постанови є своєрідним «тестовим полігоном» для майбутніх реформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Постанова КМУ від 08.03.2024 № 271 «Про реалізацію експериментального проекту щодо здійснення обов'язкової сертифікації механізованих засобів розмінування (гуманітарного розмінування), пов'язаних з ними виробів, компонентів та обладнання».

УДК 005.9:004.9

Савчук С.В.¹, Морис В.В.²

¹ доц. Івано-Франківського національного університету нафти і газу

² студ. гр. МН-23-2 Івано-Франківського національного університету нафти і газу

ВІЗУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

У сучасному світі ми щодня стикаємося з величезними обсягами інформації, і часто вона є надзвичайно складною та багатогранною, що ускладнює її сприйняття та осмислення. Ефективна візуалізація складної інформації відіграє ключову роль у її спрощенні та перетворенні на зрозумілі та доступні дані. Метою є не просто представити інформацію, а зробити її інтуїтивно зрозумілою, дозволяючи користувачам швидко виявляти закономірності, тенденції та ключові висновки. Це становить певний виклик, оскільки інформаційне перевантаження розглядається як одна з провідних проблем сьогодення, що набуває особливої значущості у сфері управлінської діяльності.

Візуалізація даних є невід'ємною частиною сучасної аналітики в менеджменті, що дозволяє трансформувати сирі, складні масиви інформації у візуально привабливі та легко зрозумілі графіки, діаграми та карти [1]. Завдяки ефективній візуалізації, користувачі, зокрема менеджери чи підлегли, можуть значно швидше досягнути суті інформації, виявити приховані закономірності, кореляції та взаємозв'язки, що є критично важливим для прийняття швидких та обґрунтованих рішень. Вона дає змогу виділити головне з величезного потоку даних, зосередившись на найбільш значущих аспектах. Крім того, візуалізація даних сприяє кращому спілкуванню та співпраці, оскільки візуальні образи легше запам'ятовуються та обговорюються, ніж сухі цифри.

Слід звернути увагу на три ідентифіковані фундаментальні функції візуалізації управлінської інформації, а саме: як засіб комунікації, як засіб управління знаннями та як інструмент підтримки рішень [2]. Незважаючи на те, що ці функції взаємопов'язані й впливають одна на одну, вони мають відмінні специфічні характеристики.

Візуалізація інформації виконує ключову функцію комунікації. Вона дозволяє у наочній формі передавати заплановані операційні й стратегічні дії, роблячи їх зрозумілими та доступними для всіх учасників організації. За допомогою діаграм, графіків чи карт інформація легше трансформується у практичні дії та стає більш доступною для сприйняття. Особливо важливою є візуалізація складних багаторівневих даних, оскільки вона допомагає

ідентифікувати закономірності, кореляції та кластери, що підсилює здатність менеджерів до обробки інформації й прийняття рішень.

Візуалізація є ключовим чинником успіху систем управління знаннями, оскільки сприяє передачі, обміну, створенню та застосуванню знань. Вона кодує інформацію у зрозумілий формат, полегшуючи інтерпретацію й смислотворення, однак ефективність залежить від контексту та цілей. Об'єктивні візуалізації забезпечують нейтральність, тоді як креативні стимулюють інноваційність і нові ідеї. Разом з тим візуалізація може як підсилювати процеси управління знаннями, так і створювати упередження, що підкреслює необхідність її зваженого застосування.

Значущість візуального представлення як інструмента підтримки прийняття рішень широко досліджується у науковій літературі. Візуалізація розглядається як «візуальний носій думки», що допомагає менеджерам у прийнятті рішень, оскільки надає інформацію у зрозумілому та доступному форматі, який легко трансформується у знання. Це відповідає теорії когнітивної відповідності, згідно з якою результативність зростає, коли спосіб розв'язання проблем узгоджується з їхнім представленням. Емпіричні дослідження доводять, що візуалізація покращує процес прийняття рішень, зокрема у сферах біології, генетики та медицини. Вона розширює можливості пам'яті, спрощує обчислення та допомагає вирішувати складні завдання.

Таким чином, візуалізація інформації є багатограним інструментом, який інтегрує три фундаментальні управлінські функції: комунікацію, управління знаннями та підтримку прийняття рішень. Вона дозволяє не лише трансформувати складні інформаційні масиви у наочну форму, а й забезпечує їх зрозумілість, доступність та інтерпретаційну цінність для менеджерів. Завдяки цьому візуалізація виступає основою для формування спільного розуміння, сприяє обміну знаннями, стимулює креативність і створення нових ідей. Разом з тим, ефективність використання візуалізації залежить від узгодженості її формату зі специфікою управлінських завдань та контекстом організаційної діяльності. Неправильно підібрана форма представлення може не лише знизити інформативність, але й створити упередження у процесі інтерпретації даних. Тому візуалізація потребує усвідомленого застосування, врахування когнітивних можливостей користувачів, рівня їхньої підготовки та культурного контексту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Лелюк С. В., Алексєєнко І. І., Полтніна О. П. Візуалізація даних в управлінні проектами фінансової сфери. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26119>
2. Al-Kassab J., Ouertani Z. M., Schiuma G., Neely A. Information visualization to support management decisions. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 13(02), 2014. P. 407-428. URL: 10.1142/S0219622014500497

УДК 338.24:330.341.1(477)

Сагайдак І.С.¹, Ратушинська Н.М.², Зюзін Р.Б.³

¹ доц. Державного податкового університету

² студ. гр. ТЕБ-24-1 Державного податкового університету

³ студ. гр. ТЕБ-24-1 Державного податкового університету

ТЕХНОПАРКИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасна економіка України перебуває у стані постійних трансформацій, що зумовлює необхідність пошуку ефективних механізмів забезпечення її стійкості та конкурентоспроможності. Одним із таких інструментів є технопарки – інноваційні структури, які поєднують науку, бізнес та державу задля створення високотехнологічної продукції, розвитку підприємництва та залучення інвестицій. У країнах Європейського Союзу технопарки давно стали рушіями регіонального розвитку, тоді як в Україні цей потенціал лише формується. Розвиток таких інноваційних зон є важливим елементом модернізації економіки, підвищення конкурентоспроможності регіонів і переходу до моделі сталого розвитку.

У структурі інноваційної економіки розрізняють кілька типів парків – індустріальні, технологічні та інноваційні. В Україні станом на кінець 2024 року зареєстровано близько 97 індустріальних парків, з яких реально функціонують близько двадцяти 20. Існує шістнадцять зареєстрованих технологічних парків, із яких лише вісім реалізують інноваційні проекти. Наукових парків нараховується тридцять сім, однак активну діяльність ведуть лише п'ять. Відповідно до цільової програми «Science City», протягом найближчих трьох–п'яти років планується збільшення кількості активних парків до п'ятнадцяти, досягнення річного обороту в межах 1–1,5 млрд грн та створення близько 1500 нових робочих місць у науково-технологічному секторі. З 2014 року в інфраструктуру індустріальних парків було інвестовано понад 30,5 млрд грн державних і приватних коштів, однак темпи реального розвитку залишаються недостатніми [1].

Серед найбільш відомих – Київський політехнічний технопарк, «Львів-Технопарк», Харківський науково-технологічний парк, «Інститут монокристалів» у Харкові, «Київська політехніка», а також регіональні ініціативи в Дніпрі, Одесі та інших містах. Значна частина українських парків спеціалізується на інформаційних технологіях, нових матеріалах, приладобудуванні, фармацевтиці та біотехнологіях.

Індустріальні парки створюються переважно з метою залучення інвестицій, розвитку виробничої інфраструктури та підтримки промислового виробництва. Основна їх діяльність полягає у виробництві товарів, розвитку переробної промисловості та логістики. До учасників таких парків належать

промислові підприємства, інвестори та керуючі компанії, а їхня інфраструктура представлена промисловими майданчиками, складськими приміщеннями та інженерними мережами. Прикладами таких утворень є індустріальний парк «Біла Церква» та «Свема» у Шостці.

Технологічні парки, на відміну від індустріальних, мають за мету комерціалізацію науково-технічних розробок і розвиток високих технологій. Вони зосереджені на розробці та впровадженні нових технологій, створенні стартапів і сприяють тісній взаємодії науки та виробництва. Основними суб'єктами таких парків виступають наукові установи, університети, стартапи та технологічні компанії. Їхня інфраструктура включає лабораторії, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій. До цього типу належать технопарки «Київська політехніка» та «Львівська політехніка».

Інноваційні парки мають найширший спектр завдань, оскільки спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності та інтеграцію науки, освіти й бізнесу. Їхня діяльність охоплює генерацію та поширення інновацій, розвиток підприємництва та створення сприятливого середовища для формування стартапів. Учасниками інноваційних парків виступають університети, науково-дослідні центри, бізнес-структури, венчурні фонди. Інфраструктура таких парків зазвичай складається з науково-дослідних лабораторій, коворкінгів, акселераторів. Найбільш відомими прикладами є «UNIT.City» у Києві та «LvivTech.City» у Львові.

Особливе значення у формуванні сучасної інноваційної екосистеми України має UNIT.City у Києві – перший інноваційний парк європейського рівня, який створює умови для розвитку ІТ-бізнесу, стартапів, освітніх програм, акселераційних і інвестиційних проєктів. Сьогодні в UNIT.City працює понад сто компаній-резидентів, функціонують коворкінги, бізнес-кампуси, навчальні програми у сфері ІТ та креативних індустрій. Цей приклад демонструє, що технопарки можуть стати осередками «нової економіки» навіть в умовах кризових викликів. Регіональна економіка особливо виграє від функціонування технопарків, адже вони стимулюють розвиток локальних кластерів, підвищують конкурентоспроможність територій і створюють додаткові можливості для співпраці університетів, бізнесу та місцевої влади. Приклад UNIT.City свідчить, що навіть один інноваційний парк може стати каталізатором розвитку креативних індустрій, цифрової економіки та стартап-культури у столиці. Подібні ініціативи потребують масштабування на регіональному рівні – у Львові, Харкові, Дніпрі, Одесі – що дозволить створити мережу технопарків як центрів зростання національної економіки [2].

Попри очевидні успіхи окремих технопарків, їх розвиток в Україні стикається з низкою системних проблем. Серед основних перешкод – обмежене фінансування, недосконале законодавче регулювання, слабка

інтеграція науки й бізнесу, а також низький рівень державної підтримки у порівнянні з країнами ЄС. У результаті цього значна частина технопарків існує лише формально, а їх реальний вплив на економіку залишається обмеженим. Крім того, багато індустріальних парків поки що не мають повноцінної інфраструктури – електро-, газо- та водопостачання, транспортної логістики, що ускладнює залучення інвесторів і гальмує запуск реального виробництва.

За даними Міжнародної асоціації наукових парків і інноваційних зон (IASP), у світі у 2023 році функціонувало близько 1156 наукових і технологічних парків у 99 країнах. Для порівняння, у 2010 році їх було близько 625, що свідчить про зростання майже на 85 %. Найбільша концентрація таких структур спостерігається в Європі, Північній Америці, Китаї, Індії та Південній Кореї. У межах Європейського Союзу нараховується близько 366 парків, де працює приблизно 40 тисяч організацій, створено близько 750 тисяч робочих місць.

Важливо зазначити, що в Україні темпи реєстрації нових парків значно випереджають темпи фактичного запуску інфраструктури. У країнах ЄС більшість парків функціонують як повноцінні інноваційні екосистеми – з офісами, лабораторіями, акселераторами, бізнес-інкубаторами та сформованими мережами взаємодії. Український уряд намагається перейти від кількісного до якісного підходу у розвитку технопарків, що передбачає реформу Science City та розширення державно-приватного партнерства.

Отже, технопарки є стратегічним інструментом формування інноваційної моделі національної та регіональної економіки України. Вони сприяють комерціалізації наукових розробок, розвитку малого та середнього бізнесу у сфері високих технологій, створенню нових робочих місць і залученню інвестицій. Успішний приклад UNIT.City доводить, що в Україні можливе створення конкурентоспроможних інноваційних парків, здатних працювати за світовими стандартами. Завдання держави полягає у масштабуванні цього досвіду, створенні мережі технопарків як «точок зростання» економіки. У довгостроковій перспективі ефективна технопаркова інфраструктура може стати основою переходу до інноваційної моделі розвитку, що забезпечить сталий економічний ріст і інтеграцію України у світовий інноваційний простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Державна служба статистики України. *Наукова та інноваційна діяльність в Україні* : статистичні дані. URL : <https://ukrstat.gov.ua>
2. UNIT.City. Офіційний сайт інноваційного парку. URL : <https://unit.city>

УДК 331.1

Самолук Н.М.¹¹ доц. Національного університету водного господарства та природокористування

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА РЕПУТАЦІЙНІ ЧИННИКИ СТИМУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ РОБОТОДАВЦЯ

Формування сучасного ринку праці України супроводжується низкою викликів, серед яких особливе місце займає проблема недостатньої прозорості соціально-трудових відносин та обмеженої довіри між роботодавцями, працівниками й державою. Становлення інститутів соціального партнерства відбувається в умовах високого рівня тінізації зайнятості, значної заборгованості із заробітної плати, поширених випадків дискримінації та порушень трудових прав. Це обумовлює потребу у створенні ефективних механізмів, які б дозволили зробити процеси на ринку праці більш прозорими, забезпечити доступ працівників до об'єктивної інформації про роботодавців і сформувати стимули для компаній дотримуватися принципів гідної праці.

Одним із таких інструментів виступає Профіль соціально-трудової відповідальності роботодавця на job-сайтах, що може стати ключовою інновацією у розвитку інституційної моделі забезпечення прозорості та довіри в соціально-трудових відносинах. Профіль інтегрує верифіковані показники у 5 блоках: зайнятість і можливості праці, права на роботі, соціальний захист, соціальний діалог та прозорість і довіра [1]. Для забезпечення достовірності даних передбачено багаторівневий механізм верифікації: автоматичні перевірки через державні реєстри та службові API (податкові дані, реєстри звітності, Єдиний державний реєстр юридичних осіб), доповнені вибіркоким незалежним аудитом та механізмом підтвердження відгуків працівників. А підсумковий елемент профілю – Індекс соціально-трудової відповідальності роботодавця (ІСТВР), узагальнює ці показники у зрозумілий для користувачів і стейкхолдерів формат.

Для забезпечення добровільної та проактивної участі бізнесу в заповненні та веденні профілю пропонується впровадження комплексу стимулів, що поєднують фінансові, адміністративні та репутаційні механізми. Це дозволить зробити заповнення профілю вигідним з економічної точки зору, а не лише етичною або PR-ініціативою.

Система «зеленого коридору» та податкові преференції є ключовими інструментами для заохочення компаній до регулярного оновлення профілів. Компанії з верифікованим профілем отримують пріоритет у розгляді заявок на державні ліцензії, дозволи чи кредити. При цьому, компанії з ІСТВР, що перевищує встановлений поріг (наприклад, 70 балів) можуть розраховувати на знижену ставку податку на прибуток.

Аналоги «зеленого коридору» широко застосовуються у світі. Для прикладу, у країнах ЄС діє Директива про нефінансову звітність (Directive 2014/95/EU), яка зобов'язує великі компанії публікувати нефінансову звітність, що підвищує рівень прозорості [2]. Крім того, у Франції реалізується програма «*1 jeune, 1 solution*», яка передбачає фінансову підтримку роботодавців при працевлаштуванні молоді до 26 років та осіб з інвалідністю [3]; у США діє Work Opportunity Tax Credit (WOTC) – податковий кредит для компаній, що наймають представників соціально вразливих груп, а також різні податкові стимули для бізнесу, який інвестує у навчання персоналу чи соціальні проекти [4]. Загалом ці міжнародні практики демонструють ефективність поєднання регуляторних інструментів із системами економічного та репутаційного заохочення роботодавців.

На національному рівні пропонується закріпити відповідні механізми у кількох ключових нормативних актах: 1) прийняття окремої Постанови КМУ – для оперативного встановлення порядку ведення профілю, визначення ключових індикаторів та механізмів їх перевірки; постановою також можна передбачити додаткові бали/переваги при оцінці тендерних пропозицій у системі державних закупівель (ProZorro) чи скорочені строки розгляду документів на отримання дозволів; 2) прийняття Закону «Про публічні закупівлі» – для надання системі найвищого законодавчого статусу, визначення кола суб'єктів, для яких ведення профілю може бути обов'язковим та встановлення відповідальності за подачу недостовірних даних; 3) внесення змін до Податкового кодексу – для формального закріплення податкових преференцій для компаній із підтвердженням високим ІСТВР.

Створення публічного рейтингу компаній на основі ІСТВР є ефективним інструментом репутаційного стимулювання. Публічний рейтинг підсилює «ринкову ціну» прозорості: компанії з вищим ІСТВР отримують переваги у залученні талантів, інвестицій та партнерств. Державна підтримка такого рейтингу (наприклад, у вигляді використання його при відборі постачальників для публічних контрактів) посилює конкурсну мотивацію. У світі прикладами подібної ролі репутаційних рейтингів є рейтинги найкращих працедавців (Fortune's 100 Best Companies to Work For у США) та державні ініціативи зі стимулювання відповідальної поведінки бізнесу. Зокрема, в офіційних документах ЄС щодо CSR наголошується на важливості стимулювання компаній до прозорості та соціальної відповідальності. ОЕСР також підтримує ініціативи, що передбачають публічне визнання кращих практик CSR, запровадження кодексів поведінки, проведення конкурсів і нагородження компаній за досягнення у сфері соціальної та екологічної відповідальності, а також поширення прикладів успішних практик [5].

Замість створення нового окремого порталу, який є дорогим і повільним у реалізації, доцільно інтегрувати рейтинг і профілі в уже існуючі державні та комерційні платформи. Інтеграція з державним порталом «Дія»

забезпечить максимальну довіру й охоплення аудиторії; для адміністрування процедур держзакупівель і «зеленого коридору» доречно використовувати ProZorro; для швидкого технічного запуску пілотного проекту – співпраця з провідними job-сайтами (комерційні платформи), які мають готові інтерфейси для відображення ІСТВР у профілях компаній та в пошуку вакансій.

Важливим напрямом стимулювання є також інтеграція рейтингових ініціатив у наявні професійні конкурси й премії. Зокрема, можна: 1) додати спеціальну номінацію «За прозорість соціальної відповідальності» до Національного конкурсу «HR-бренд року»; 2) включити критерії соціальної відповідальності до національної премії за якість як додаткові бали при оцінці якості; 3) інтегрувати окремі номінації у конкурси, які проводять профільні асоціації (Федерація роботодавців, Торгово-промислова палата тощо). Інтеграція у вже відомі та довірені платформи дозволяє відразу отримати доступ до медійних ресурсів і аудиторії, що значно підвищує ефективність популяризації ініціативи та прискорює її масштабування.

Впровадження профілю необхідно супроводжувати цілеспрямованою комунікаційною кампанією, спрямованою на формування довіри серед ключових стейкхолдерів. Крім того важливо передбачити навчальні програми (вебінари) для HR-фахівців із правильного наповнення й верифікації профілів.

Наведена система інституційних та репутаційних стимулів сприятиме активному впровадженню профілю соціально-трудової відповідальності роботодавця, зменшенню інформаційної асиметрії, підвищенню довіри між соціальними партнерами та посиленню конкурентоспроможності компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Самолюк Н.М. Цифрові інструменти підвищення транспарентності трудових відносин: концепція профілю відповідального роботодавця. *Вісник НУБІП. Сер. Економічні науки*. 2025. 3 (111).
2. European Commission. (2014). Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 on disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj>
3. Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion. (2020). Plan 1 jeune, 1 solution. Gouvernement de la République Française. URL: <https://travail-emploi.gouv.fr/le-plan-1jeune1solution>
4. U.S. Department of Labor. (2023). Work Opportunity Tax Credit (WOTC). URL: <https://www.dol.gov/agencies/eta/wotc>
5. OECD. (2023). OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>

УДК 005.6:006.83:640.43

Свідло К.В.¹, Кизим Д.О.²

¹ проф. Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

² студ. гр. МГРС-2024-1 Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАЦІОНАЛЬНИХ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ Й БЕЗПЕЧНОСТІ

Впровадження системи НАССР (англ. *Hazard Analysis and Critical Control Points*) у технологічний процес ресторанного підприємства спрямоване на зменшення ризиків виникнення небезпечних факторів на кожному етапі виробництва та реалізації страв. Однак практична імплементація цієї системи стикається з низкою труднощів, що пов'язані з необхідністю адаптації типових процедур НАССР до специфіки малих і середніх закладів громадського харчування, обмеженістю ресурсів та недостатнім рівнем підготовки персоналу.

Проблематика впровадження НАССР безпосередньо пов'язана з актуальними науковими й практичними завданнями, серед яких розробка дієвих методів контролю критичних точок, удосконалення технологічних процесів без шкоди якості й швидкості обслуговування, а також організація системи навчання співробітників ресторанного господарства. Розв'язання зазначених завдань сприяє не лише зростанню рівня безпечності та довіри споживачів, але й інтеграції національних ресторанних підприємств до міжнародних стандартів якості й безпечності харчової продукції.

Кожне підприємство прагне отримати переваги у конкурентній боротьбі, а також зміцнити власні позиції на ринку послуг. Тому для досягнення поставлених завдань їм необхідно враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Зовнішнє середовище визначається чинниками впливу поза межами закладів ресторанного господарства [1]. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє закладу адаптуватися до мінливих умов, що може забезпечити високу конкурентоспроможність та результативну діяльність ресторанного підприємства.

Зовнішнє середовище поділяється на середовище прямого впливу, або мікросередовище, а також на середовище непрямого впливу, тобто макросередовище. Макросередовище підприємства базується на факторах, які заклади ресторанного господарства не здатні контролювати, проте ці фактори, у свою чергу, можуть несподівано впливати на діяльність підприємства [2].

Технологія водночас є складником внутрішнього середовища підприємства, а також зовнішнім фактором опосередкованого впливу. Прикладами сучасних інноваційних технологій, що позначилися на системі

управління якістю на підприємстві, виступають: створення нової продукції та обладнання; методи приготування; способи обслуговування та інше.

Система управління якістю, у якій відсутні економічні чинники підвищення якості, не може бути ефективною, оскільки організаційними заходами забезпечити конкурентоспроможність продукції неможливо. Враховуючи особливості економічного розвитку сучасності, слід підкреслити, що персонал має бути висококваліфікованим і освіченим. Таким чином, варто зауважити, що якісна продукція повинна бути економічно вигідною для виробника, мати конкурентну ціну та задовольняти потреби споживачів [3].

Усі внутрішні чинники класифікуються на групи: техніко-технологічні фактори; організаційно-економічні; соціальні. Ці групи чинників подібні до факторів макросередовища підприємства, проте мають безпосередніше відношення до процесів, що відбуваються у самому закладі.

Технологічні фактори системи управління якістю у закладах ресторанного господарства визначаються станом технічного забезпечення та технологією виробництва. До складу технологічних чинників, що впливають на систему управління якістю, належать: якість сировини; стан технологічного устаткування; якість засобів контролю і вимірювання; якість робочих інструментів, що застосовуються.

Вплив соціального чинника на систему управління якістю підприємства є доволі вагомим, адже моральна і матеріальна винагорода мотивує персонал до підвищення продуктивності праці. Важливим елементом соціального фактору виступають взаємини керівника з підлеглими.

Організаційно-економічні чинники визначаються результативністю функціонуючої на підприємстві системи управління якістю, впровадженням сучасних технологій, а також здійсненням витрат на забезпечення належної якості. До організаційних чинників, що впливають на систему управління якістю, належать: взаємовідносини з постачальниками; плановість діяльності персоналу; технічне обслуговування устаткування тощо.

Економічні фактори повинні постійно оцінюватися керівництвом, оскільки стан економіки прямо позначається на функціонуванні підприємства. До складу економічних чинників входять: рівень заробітної плати; утримання за неякісну продукцію; преміювання; співвідношення якості, собівартості та ціни тощо [4].

Спираючись на Регламент Європейського парламенту і Ради ЄС від 29.04.2004 № 852/2004, 23 липня 2014 р. Верховна Рада України ухвалила законопроект № 4179, спрямований на гармонізацію законодавства України та ЄС у сфері безпеки й якості харчових продуктів. У цьому документі передбачено запровадження в Україні європейської моделі системи гарантування якості та безпеки харчової продукції, що базується на принципах НАССР. У законодавстві України передбачено створення єдиного

наглядового органу у сфері безпеки харчових продуктів, ліквідацію дозвільних документів і процедур, що відсутні в ЄС, а також впровадження європейських принципів регулювання ГМО, зокрема щодо реєстрації джерел ГМО, а не продукції, виготовленої з них. Компетентним органом виступає Держпродспоживслужба України, яка здійснює контроль за впровадженням систем управління безпекою харчової продукції на підставі Наказу Міністерства аграрної політики та продовольства (від 01.10.2012 № 590 зі змінами та доповненнями) «Про затвердження Вимог щодо розробки, впровадження та використання постійно діючих процедур, що ґрунтуються на принципах Системи управління безпекою харчових продуктів (НАССР)». В Україні створена програмна система НАССР-TRADING, яка забезпечує застосування постійно діючих процедур Системи у цифровій формі без використання паперових носіїв даних. Якщо раніше згідно з попереднім харчовим законодавством держава відповідала за якість харчових продуктів і гарантувала їхню безпеку споживачам, то тепер відповідальність за безпеку харчових продуктів покладається на оператора ринку, але лише в межах його діяльності.

Публікації, розглянуті в межах даного аналізу, акцентують на важливості системи НАССР для розвитку ресторанного бізнесу України, особливо в умовах економічної нестабільності та потреби виходу на світові ринки. Стан економіки загалом впливає на ціну всіх ресурсів, а також здатність споживачів придбавати певний товар. Таким чином, вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на систему управління якістю підприємства є досить відчутним. Цей вплив також може негативно позначатися на роботі закладу ресторанного господарства в цілому. Тому для забезпечення стабільності підприємства керівництву необхідно враховувати вимоги споживачів і підтримувати позитивний клімат у колективі, а також постійно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Давидова О.Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві: навч. посібник. Харків. ХНАМГ. 2012. 468 с.
2. Афанасьєва О.П., Жегус О.В., Михайлова М.В. Маркетинг в ресторанному господарстві: навч.-метод. посібник. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2016. 182 с.
3. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПБKF «Технодрук», 2017. 174 с.
4. Слободкін В.І. Світові системи забезпечення якості і безпеки харчових продуктів та здійснення державного санітарно-епідеміологічного нагляду за умов їх розвитку. Посібник. К.: НМАПО імені П.Л. Шупика і Центральна СЕС МОЗ України, 2007. 55с.

УДК 331.101.262:330.3

Седіков Д.В.¹¹ доц. Одеського національного технологічного університету

СТАЛИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРУ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

Забезпечення сталого розвитку агропромислового комплексу визначається ефективністю реалізації його багатовимірної місії, інтегруючи соціально-економічні та екологічні складові. Послідовне впровадження стратегій сталого розвитку мінімізує негативні екологічні наслідки, підвищує якість життя населення, стимулює соціальний прогрес, економічний добробут та конкурентоспроможність підприємств. Важливим науково-практичним завданням є досягнення гармонійної взаємодії ключових елементів сталого розвитку агропродовольчої сфери.

Сталий розвиток аграрного сектору спрямовується на вирішення багатогранних проблем шляхом розробки та застосування механізмів, що забезпечують екологічно орієнтовані, соціально справедливі та економічно ефективні системи ведення сільського господарства, передбачаючи інтеграцію екологічних, економічних і соціальних вимірів у єдину модель управління розвитком. Одним із ключових завдань є зменшення антропогенного навантаження на довкілля за одночасного нарощування продуктивності виробництва, потребуючи широкого впровадження практик відповідального використання природних ресурсів, збереження родючості ґрунтів, раціонального водо- та енергоспоживання, скорочення відходів, підтримання біорізноманіття та адаптації до змін клімату [1]. У цьому контексті стале агровиробництво повинно сприяти підвищенню рівня добробуту, зростанню доходів на душу населення, зниженню масштабів бідності та безробіття.

Повномасштабна війна суттєво трансформувала умови функціонування аграрного сектору, створивши багатовимірні виклики для його сталого розвитку. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, мінування сільськогосподарських земель, скорочення посівних площ та ускладнений доступ до зовнішніх ринків зумовили значні економічні втрати. Порушення логістичних ланцюгів і блокада морських портів призвели до зниження експортних можливостей, що негативно вплинуло на валютні надходження та інвестиційну привабливість сектору.

З екологічної точки зору, війна спричинила масштабні забруднення ґрунтів, водних ресурсів та атмосферного повітря, що ускладнює реалізацію стратегій раціонального природокористування. Паралельно загострилися соціальні проблеми, зростання рівня безробіття у сільських громадах, внутрішня міграція населення, поглиблення бідності. Разом із тим, ці

виклики актуалізують потребу у переосмисленні підходів до сталого розвитку агросфери, орієнтуючи її на підвищення стійкості та адаптивності: впровадження інноваційних технологій, спрямованих на збереження та відновлення природних ресурсів; розвиток локальних і регіональних ланцюгів доданої вартості для зменшення залежності від глобальних ринків; посилення ролі цифровізації у сфері управління виробництвом та логістикою; формування нових механізмів підтримки сільських громад у відновленні соціально-економічної інфраструктури.

Сталий розвиток агропромислового комплексу в сучасних умовах глобалізації та посилення екологічних викликів безпосередньо залежить від масштабного впровадження екоінновацій, які забезпечують підвищення ефективності виробничих процесів за умови мінімізації їх негативного впливу на екосистеми. Екоінновації виступають не лише як механізм екологізації агровиробництва, а й як стратегічний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств у міжнародному економічному середовищі. Вони створюють передумови для оптимізації використання природних ресурсів, зниження виробничих витрат, а також сприяють розширенню ринків збуту продукції, сертифікованої за міжнародними екологічними стандартами [2].

У період післявоєнного відновлення стратегічна модернізація аграрної галузі виступає ключовим чинником підвищення ефективності виробництва та забезпечення продовольчої безпеки держави. Інтеграція інноваційних технологій, від цифровізації сільськогосподарських процесів та впровадження систем точного землеробства до використання біотехнологій і сучасних агрономічних практик, дозволяє не лише збільшити продуктивність, але й оптимізувати використання ресурсів, зменшити екологічний вплив та сприяти відновленню соціально-економічної інфраструктури сільських територій, що є важливою передумовою для прискореного економічного зростання [3].

Ефективна інноваційна трансформація аграрного сектору неможлива без комплексного подолання структурних, технологічних та організаційних бар'єрів. До ключових заходів належать формування стабільного та прозорого інституційного середовища, запровадження цільових фінансових механізмів підтримки інноваційних проєктів, модернізація системи аграрної освіти та науково-дослідної інфраструктури, а також впровадження сучасних практик ризик-менеджменту, що включають оцінку й управління технологічними, фінансовими, кліматичними та ринковими ризиками [4].

Особливе значення у забезпеченні сталого розвитку галузі має прогнозування ризиків та адаптивне управління ними. Наприклад, застосування систем аналітики даних та моделей прогнозування врожайності дозволяє своєчасно реагувати на зміну кліматичних умов і ринкових

коливань. Крім того, використання страхових інструментів, фінансових деривативів та інноваційних підходів до логістики й зберігання продукції зменшує потенційні втрати та підвищує економічну стійкість агровиробників.

На сучасному етапі ключовими завданнями є розробка та впровадження комплексних державних політик, спрямованих на підтримку екоінновацій, що передбачають систему фінансових стимулів, субсидій, податкових пільг, а також розвиток інфраструктури, необхідної для інтеграції передових екологічних технологій у виробничі процеси. Важливим компонентом формування ефективної екоінноваційної екосистеми є активізація інвестиційної діяльності у науково-дослідні та дослідно-конструкторські проекти, спрямовані на створення інноваційних рішень, адаптованих до специфіки агропромислового сектору [5].

Стратегічне партнерство між науковими установами, промисловими підприємствами та державними органами забезпечує безперервний процес генерації та впровадження високотехнологічних рішень. Одним із критичних аспектів є формування механізмів трансляції наукових досягнень у виробничу практику, що дозволяє скоротити часові витрати на імплементацію інновацій та максимізувати їхній внесок у забезпечення економічної ефективності та екологічної стійкості агробізнесу. Таким чином, поєднання інноваційних технологій із системним управлінням ризиками створює умови для формування адаптивного та стійкого аграрного сектора, здатного ефективно функціонувати в умовах післявоєнного відновлення та забезпечувати довгостроковий сталий розвиток економіки України

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Chaikina A., Musiienko Y. Проблеми та перспективи впровадження екологічних інновацій на аграрному підприємстві. Науковий журнал «Економіка і регіон». 2022. Том 3(86). С. 46-50. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3\(86\).2646](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3(86).2646).
2. Айсель І. гизи Н., Зайченко М. Екологічні інновації: підтримка сталого розвитку процесів, продуктів та послуг. Економіка та суспільство. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-37>.
3. Солошенко Р. М. Напрями відновлення аграрного сектору України у післявоєнний період. Право та державне управління. 2023. № 2. С. 533–541. DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.2.78>
4. Tomashuk I. V., Tomashuk Ir. O. Enterprise development strategy: innovation and internal flexibility. Colloquiumjournal. 2021. № 3 (90). Vol. 4. P. 51-66. DOI: <https://doi.org/10.24412/2520-2480-2021-390-50-64>
5. Павленко О. С. Сталий розвиток агробізнесу в концепції зеленої економіки. Підприємництво і торгівля. 2023. № (39). С. 118-123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-14>.

УДК 331.5:004

Семен А.Д.¹¹ студ. Хмельницького університету управління та права ім. Леоніда Юзькова

ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ

Сучасний світ перебуває в епіцентрі серйозних технологічних змін, що впливають на всі аспекти життя. Інноваційні інформаційні рішення, автоматизація процесів і розвиток штучного інтелекту докорінно змінюють методи організації праці. Звичні професії зазнають трансформації або зовсім зникають, поступаючись місцем новим спеціальностям, які пов'язані із застосуванням Інтернету, програмного забезпечення та аналізу даних.

Виникнення цих глобальних змін стало можливим завдяки діджиталізації – процесу інтеграції цифрових технологій у всі сфери життя. Це охоплює застосування таких інструментів, як Інтернет, обробка даних, штучний інтелект та машинне навчання [1]. Діджиталізація виступає ключовою тенденцією сучасного світу, тому дослідження її впливу на ринок праці є надзвичайно важливим, адже дозволяє проаналізувати, як сучасні технології трансформують структуру зайнятості, змінюють вимоги до кваліфікації працівників і впливають на загальні тренди розвитку економіки.

Ринок праці зазнає суттєвих змін з приходом цифрових технологій. Традиційна модель офісного працевлаштування поступово відходить на другий план, поступаючись місцем віддаленій роботі, завданням через інтернет-платформи та фрілансу. Цифрові платформи виконують роль посередників між роботодавцями та працівниками, забезпечуючи координацію замовлень, оплату та комунікацію, а також дозволяють працювати незалежно від місцезнаходження та організаційної структури. Ці зміни значно підвищують вимоги до працівників: опанування цифрових навичок, таких як робота з хмарними сервісами та аналіз даних, стає обов'язковою умовою. У той же час на передній план виходять «м'які» навички, серед яких адаптивність, ефективна комунікація в дистанційному форматі та вміння самостійно організовувати свій час. В Україні це підтверджують дослідження: попит на IT-компетенції та аналітичні здібності зростає, тоді як конкурентоспроможність традиційних професій поступово знижується.

Діджиталізація ринку праці та бізнес-процесів має як переваги, так і недоліки.

Вона дозволяє компаніям ефективніше управляти ресурсами. Цифрові технології також сприяють кращій присутності компаній в інтернеті, що підвищує впізнаваність бренду та залучає потенційних клієнтів, а взаємодія з ними стає більш персоналізованою завдяки аналітиці даних та штучному інтелекту, які дозволяють створювати профілі користувачів і надавати їм

індивідуальне обслуговування. Крім того, цифрові системи з гнучкою архітектурою дозволяють бізнесу оперативного реагувати на зміни ринку та швидко адаптуватися до нових потреб. Компанії можуть скорочувати час виходу на ринок, швидше впроваджувати продукти та послуги, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та появи інноваційних стартапів. Цифрові технології відкривають нові можливості для отримання прибутку, дозволяючи виходити на нові ринки та сегменти клієнтів, а аналітика великих даних допомагає виявляти перспективні напрямки розвитку. До того ж, вони підвищують прозорість і видимість процесів, забезпечуючи єдине джерело достовірної інформації, що сприяє кращому прийняттю рішень, підвищенню ефективності та зміцненню організаційної культури [2]. Головна перевага діджиталізації для пересічної людини – це можливість працювати, навчатися та отримувати послуги незалежно від географічного розташування.

До недоліків діджиталізації належить ризик злому цифрових систем та несанкціонованого доступу до персональних даних. Обсяг інформації, яку збирають датчики Internet of Things, постійно зростає, що посилює занепокоєння щодо втручання у приватне життя. Основна проблема полягає у відсутності повноцінної згоди на збір і обробку персональної інформації, а також у визначенні, які саме дані мають збиратися і як вони повинні опрацьовуватися. Усе це створює загрозу втрати конфіденційності. Практично кожен бізнес сьогодні залежить від програмного забезпечення, а технічні неполадки в роботі пристроїв можуть спричинити збій, який може призвести до отримання недостовірної або неактуальної інформації.

Цифрові технології, за відсутності чітко визначених норм правового регулювання, дедалі частіше стають об'єктами загроз, що створюють глобальні виклики у сфері інформаційної безпеки особистості, суспільства та держави. Серед найважливіших небезпек виділяються кібертероризм і кібершпигунство. За даними щорічного дослідження Allianz Risk, ризики, пов'язані з інцидентами кіберзлочинності та цифрової безпеки, увійшли до трійки найважливіших глобальних бізнес-ризиків у 2021 році. Наразі кіберзлочинність завдає світовій економіці збитків на суму понад \$1 трлн, що перевищує 1 % світового ВВП [3].

Серед інших ризиків помітні й соціальні. Із впровадженням цифрових технологій значна кількість традиційних робочих місць може зникнути, це може призвести до дестабілізації ринку праці, викликавши проблеми зі структурним безробіттям, збільшенням розриву в рівнях заробітної плати та обмеженням доступу до соціальних гарантій для тих, хто працює в онлайн-режимі. Також може виникнути ризик цифрової поляризації простору, бо концентрація населення у мегаполісах, що є споживачами цифрових технологій, може створити проблему територіальної цифрової нерівності і

перевагами цифрових технологій зможуть скористатися не всі верстви населення, що може стати загрозою для соціальної згуртованості [3].

Отже, діджиталізація економіки створює широкі можливості для розвитку сучасного суспільства. Вона сприяє появі гнучких форм зайнятості, забезпечує доступ до знань та освітніх ресурсів, підвищує попит на аналітичні й технологічні навички, сприяє трансформації існуючих професій, появі нових та автоматизації багатьох рутинних процесів. Проте, разом із перевагами, цифровізація приносить із собою і виклики. Тому успішна адаптація до цифрової епохи вимагає не лише інвестицій у технології, але й рішучих соціальних та освітніх реформ. Тільки політика, спрямована на мінімізацію цифрового розшарування та забезпечення соціального захисту, дозволить повною мірою реалізувати потенціал діджиталізації, перетворивши ризик масового заміщення на можливість для якісного зростання людського капіталу [4]. Лише всебічний підхід, який об'єднує економічні, соціальні та освітні ресурси, дозволить сформувати по-справжньому інклюзивний цифровий ринок праці. У такому середовищі технологічні зміни перетворюються з виклику на потужний стимул для сталого розвитку суспільства. В перспективі саме цифрова економіка визначатиме конкурентоспроможність держави на світовому ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Що таке діджиталізація та її переваги для бізнесу. *Outsourcing.team*. URL: <https://outsourcing.team/ua/blog/smm-blog/shho-take-didzhitalizatsiya-ta-yiyi-perevagi-dlya-biznesu/> (дата звернення: 07.10.2025).
2. Що таке діджиталізація та які переваги вона надає бізнесу. *GigaCloud*. URL: <https://gigacloud.ua/articles/shho-take-didjitalizacziya-ta-yaki-perevagy-vona-nadaye-biznesu/> (дата звернення: 07.10.2025).
3. Маркевич К. Не позитивами єдиними: які небезпеки криються за цифровізацією. *Разумков Центр*. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/ne-rozytyvamy-iedynymy-yaki-nebezpeky-kryiutsia-za-tsyfrovizatsiieiu> (дата звернення: 07.10.2025).
4. Вплив цифровізації економіки на трансформацію ринку праці: можливості та загрози / Назарова Г., Гончарова С., Ачкасова О., Назаров Н., Семенченко А., Хоменко П. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 3. Iss. 56. P. 459-473. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4391> (дата звернення: 07.10.2025).

УДК 332.1, 338.2, 351, 352, 353

Семигуліна І.Б.¹

¹ науковий співробітник, к.е.н. НДЦ ІПР НАН України

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕЧНОГО СТАНУ В УПРАВЛІННІ РЕГІОНАЛЬНИМ (ТЕРИТОРІАЛЬНИМ) РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ І ВНУТРІШНІХ ЗАГРОЗ

Дослідження питань формування теоретичних аспектів, що безпосередньо позначаються на регіональному (територіальному) розвитку в Україні, є нерозривно пов'язаними із вивченням проблематики впливів на безпечне, стабільне, стійке і стає функціонування соціально-економічних систем різних рівнів управління (державного, регіонального, місцевого або громадного) різноманітних зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників, серед яких мають місце й загрози, які постають перед Україною та українським суспільством починаючи з початку формування держави, і залишається вкрай актуальним в умовах сьогодення, коли країна бореться за свою свободу та незалежність.

Наразі, коли триває війна рф проти України, масштаб, ступінь, вид, середовище тощо і результати таких впливів є значно розширеними. В спричинених військовою агресією умовах суттєво актуалізувалася безпекова складова у питаннях формування та реалізації регіональної політики, в тому числі організації функціонування місцевого самоврядування, зокрема, під впливом зовнішніх чинників відбуваються зміни внутрішніх, які в комплексі й взаємодії між собою визначають сучасні пріоритети соціально-економічного розвитку країни, її регіонів та територій, як в часи воєнного стану, так і в період післявоєнної відбудови. Крім того, географія кордонів України дозволяє говорити про актуальність дослідження і потреб вирішення питання безпекового соціально-економічного регіонального розвитку під впливом різноманітних дестабілізуючих чинників на постійній основі і в майбутньому.

В практичній площині соціально-економічний розвиток України, її регіонів і територій відбувається не лише на основі впровадження теоретичних положень в систему публічного управління регіональним розвитком, а й під впливом різноманітних явищ й процесів, як зовнішнього, так і внутрішнього спрямування, характеризується невизначеністю умов та наслідків, враховуючи значну кількість чинників, що на них впливають. Ефект невизначеності може проявлятися через недоотримання результатів від очікувань, невідповідність якісного й кількісного рівня ефективності, непередбачуваність подій та сценаріїв, і, таким чином, мати як безпечний, так і небезпечний вплив на функціонування соціально-економічних систем

різних рівнів управління (державного, регіонального, місцевого або громадного).

Питання безпечності функціонування і розвитку систем різних рівнів управління регіональним (територіальним) розвитком, зокрема й соціально-економічних, досліджується довготривалий період часу, натомість в умовах загострення проблем і кризових явищ й процесів, пов'язаних із триваючою війною рф проти України та можливих загроз повоєнного часу, це питання набуває ще більшої актуальності.

Для рівня держави безпечний стан визначається здатністю гарантувати безпечні умови життєдіяльності, а також стабільність і стійкість розвитку національної економіки, це стосується питань функціонування фінансової системи, розвитку інфраструктури, забезпечення соціальних стандартів, надання публічних послуг, державного регулювання соціально-економічної діяльності, зниження показників безробіття, контролю за інфляційними процесами, регулювання бюджетних питань, скорочення дефіциту, державного боргу тощо.

Для рівня регіону безпечний стан пов'язаний із забезпеченням безпеки життєдіяльності, створенням відповідних умов для розвитку галузей і територій, що відбуваються під впливом світових тенденцій та національних соціально-економічних інтересів, мається на увазі територіально-орієнтований підхід у розвитку, регулювання питань галузевих диверсифікацій, експортно-імпортової діяльності, розвитку міжрегіональних зв'язків, транскордонного співробітництва тощо.

Для рівня громади безпечний стан передбачає спроможності її суб'єктів (публічного управління, бізнесу, громадськості) для ефективного функціонування й розвитку під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема економічних, соціальних, політичних та інших, наявності і достатності ресурсів, умов і можливостей для швидкого пристосування до змін, подолання наявних викликів, загроз, ризиків, забезпечення стійкості, безпечного проживання тощо.

Намагання створення безпечних умов для публічного управління регіональним розвитком соціально-економічних систем різних рівнів актуалізує потребу у передбаченні, ідентифікації та визначенні чинників, які можуть здійснювати або здійснюють дестабілізуючий вплив, оцінки його характеру та величини з метою попередження, мінімізації, подолання їх негативних наслідків, а також стимулювання можливостей для подальшого розвитку, стійкості і стабільності сталого функціонування в майбутньому.

Різні трактування поняття «загроза» вказують на відмінності підходів до його характеристики, воно не є однозначним і в теоретичному та практичному полі доволі часто зустрічається паралельно із такими поняттями як «виклик», «ризик», «небезпека», що також вважаються дестабілізуючими

чинниками [1-4]. Особливістю таких чинників є їх вплив на регіональний розвиток, що призводить або може призвести до невизначених або небажаних змін структури, змісту, функцій, властивостей, параметрів та результатів функціонування соціально-економічних систем. Озвучена тематика вказує на доцільність подальшого дослідження саме існуючих міжпонятійних взаємозв'язків і їх вплив на безпечний соціально-економічний розвиток регіональних (територіальних) систем в цілому.

Реакція суспільства в процесі управління регіональним розвитком на подолання дестабілізуючих чинників і боротьбу з їх наслідками, з одного боку, а також попередження можливого виникнення і стимулювання, регіональних ресурсів та спроможностей, з іншого, створює умови для стимулювання регіонального саморозвитку.

Загалом, результати ідентифікації, оцінки і аналізу дестабілізуючих чинників та їх взаємозв'язків між собою в подальшому впливають на формування пріоритетів регіональної політики в країні, її регіонах і територіях, визначають доцільність вибору тих чи інших напрямів, механізмів та інструментів для її формування і реалізації., що і надалі залишається актуальною тематикою для досліджень, особливо в сучасних умовах воєнного і повоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління : монографія. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 260 с.
2. Бланк І.А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2009. 784 с.
3. Франчук В.І. Теорія безпеки соціальних систем : підручник. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 216 с.
4. Адаптаційний потенціал забезпечення стійкого функціонування реального сектору економіки України в умовах глобальної нестабільності: кол. моногр. / за заг. ред. М.О.Кизима ; авт. кол. : М.О.Кизим, В.С. Хаустова, В.І. Отенко, Н.В. Белікова, О.Ю. Полякова, О.Ю. Іванова, Д.Г. Михайленко, В.О. Шликова, Є.М. Крячко, І.Б. Семигуліна, О.В. Шпілевський, О.М. Леванда, Р.В. Харченко, О.С. Матвейченко. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. 176 с.

УДК 331.101.1

Сергієнко Т.І.¹, Ніконова А.І.²¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»² магістр гр. БТЕ-1314м НУ «Запорізька політехніка»

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ЯК ФАКТОРА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УСПІХУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Актуальність дослідження зумовлена тим, що праця є необхідною умовою існування та розвитку суспільства, оскільки спрямована на задоволення життєвих потреб людей. Одним із ключових аспектів праці є її мотивація на рівні агентів трудових відносин. Система мотивації включає сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника або трудовий колектив для досягнення як індивідуальних, так і спільних цілей діяльності підприємства.

Особливий інтерес у контексті даного дослідження становлять наукові розробки вітчизняних і зарубіжних учених, які аналізують проблеми оцінювання та управління людськими ресурсами. Серед них: Рогожин П., Гойко А., Манів З., Луцький І., Петрович Й., Кіт А., Х. Грехем, Р. Беннет, Осовська Г., Крушельницька О., В. Дедекаєва, М. Збарський, М. Карлін, В. Рябоконт, Климко Г., Несторенко В., Каніщенко О. Проте, незважаючи на значну кількість наукових розробок, на практиці багато українських підприємств стикаються з проблемами впровадження ефективних систем мотивації, що пов'язано з відсутністю науково-обґрунтованого підходу, недостатньою адаптацією сучасних методів стимулювання до умов ринку та низьким рівнем кваліфікації кадрового менеджменту. Це безпосередньо впливає на ефективність роботи підприємства, адже ефективність діяльності значною мірою залежить від продуктивності праці персоналу.

Зацікавленість працівника у результатах своєї роботи та створення відповідних умов праці сприяють підвищенню продуктивності. Мотивація є однією з головних функцій управління на підприємстві, і лише за умови її ефективного впровадження підприємство може реалізувати свій потенціал економічного зростання. Низький рівень мотивації, навпаки, стримує підвищення показників ефективності.

У сучасних умовах формування ринкових механізмів господарювання підприємства змушені адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища, опанувати новий тип економічної поведінки та підвищувати внесок кожного працівника в кінцеві результати організації. Тому одним із пріоритетних завдань для підприємств різних форм власності є пошук ефективних методів управління працею, що активізують людський фактор.

На підприємствах із розвиненою ринковою економікою застосовують сучасні методи матеріального та нематеріального стимулювання для

досягнення стратегічних цілей у динамічному середовищі. Проте більшість українських підприємств і досі орієнтуються на матеріальні стимули, що знижує мотивацію до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності праці. Матеріальне стимулювання сьогодні часто носить ознаки попередньої адміністративно-командної системи, де премія не залежить від конкретних результатів роботи, виконуючи лише функцію надбавки до окладу. Відсутність науково-обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності, а також нестача кваліфікованих кадрів унеможливають ефективне впровадження системи цільового управління, де мотивація займає ключове місце. Послаблення мотивації праці може поглиблювати негативні соціально-економічні процеси в державі [2, с. 9].

Це зумовлює об'єктивну необхідність створення науково-обґрунтованого механізму мотивації праці як ключового чинника ефективності підприємства на ринку. Такий механізм має забезпечувати за допомогою дієвих стимулів підвищення зацікавленості працівників у продуктивній і якісній роботі, розвиток їх конкурентоспроможності та оновлення трудового менталітету. Мотивація персоналу в широкому розумінні включає комплекс позитивної та негативної мотивації, а також систему оцінювання [2]. Винагорода як компенсація за витрачені працівником зусилля повинна не лише відповідати кількісним та якісним показникам праці, а й бути справедливою порівняно з винагородою інших співробітників, інакше виникає психологічна напруга та значно знижується мотивація (див.табл 1).

Таблиця 1 - Класифікація методів мотивації персоналу

Категорія мотивації	Приклади	Ефект на працівника
Матеріальна	Заробітна плата, премії, бонуси, надбавки	Підвищує зацікавленість у продуктивності, стимулює до досягнення результатів
Нематеріальна	Визнання, кар'єрне зростання, навчання, гнучкий графік	Підвищує лояльність, мотивацію до розвитку, покращує психологічний клімат
Позитивна	Заохочення, похвала, винагороди	Підсилює бажану поведінку
Негативна	Штрафи, попередження, контроль	Коригує небажану поведінку, але може знижувати моральний клімат

У зв'язку з цим постає проблема об'єктивної оцінки трудової діяльності. Комплексна мотивація передбачає взаємозв'язок і

взаємозумовленість соціально-психологічних і соціально-економічних процесів на підприємстві, що сприяють гармонізації інтересів працівника і організації. Проте для ефективного вирішення проблеми мотивації персоналу необхідно приділяти комплексну увагу не лише системі оплати праці, а й удосконаленню управління персоналом, кадрового планування та загальної мотиваційної системи [3, с. 286]. Важливо впроваджувати сучасні методи матеріального та нематеріального стимулювання, які враховують індивідуальні потреби працівників і сприяють розвитку їх професійних компетенцій. Формування «мотиваційного пакета», що включає чіткі критерії оцінки результативності, систему винагород і можливості кар'єрного росту, дозволяє забезпечити взаємозв'язок інтересів працівника та підприємства, підвищує продуктивність і стимулює розвиток організації в цілому.

Таким чином, мотивація персоналу є ключовим чинником ефективності підприємства. Для досягнення максимального результату необхідно застосовувати комплексний підхід, поєднуючи справедливую систему оплати праці, сучасні методи стимулювання та вдосконалене управління персоналом. Ефективно розроблена мотиваційна система підвищує зацікавленість працівників у результатах своєї роботи, сприяє розвитку їх компетентностей і конкурентоспроможності, а також забезпечує стабільне економічне зростання підприємства в умовах ринкової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.
2. Сергієнко Т.І., Венгер О.М., Сак І.О. Організаційна поведінка і мотивація як інструменти удосконалення соціальної політики промислових підприємств. *Актуальні питання економіки*, 2025. № 11. С.1-15 <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620463>.
3. Сергієнко Т.І., Резнікова В.О. Оцінка мотивації праці суб'єкта господарювання в контексті сучасних практичних засад розвитку менеджменту. *Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (5-6 грудня 2024 р., м. Запоріжжя) / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2024, С. 285-287.

ФУДК 338.1

Сидорук І.С.¹, Гусак І.І.²¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»² студ. гр. БТЕ-0614 НУ «Запорізька політехніка»

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах трансформації глобальної економіки дедалі більшої актуальності набуває питання інтелектуалізації економічних процесів. Інтелектуалізація розглядається як ключовий чинник сталого розвитку, адже саме знання, інформація, наукові дослідження та інноваційні технології формують основу нової економіки знань. Зміна структури виробництва та управління на користь інтелектуальних ресурсів забезпечує підвищення продуктивності, створює нові робочі місця та стимулює розвиток національної економіки.

Під поняттям інтелектуалізації економіки слід розуміти процес переходу від ресурсно-сировинної моделі до інноваційно-інтелектуальної, у якій головним джерелом зростання є не фізичні активи, а людський капітал. Рівень освіти, наукові досягнення, інформаційні технології, креативність та підприємницька активність населення стають визначальними параметрами конкурентоспроможності національної економіки. Саме людський капітал виступає головною рушійною силою економічного розвитку ХХІ століття [1].

В Україні процес інтелектуалізації економіки має свої особливості. З одного боку, держава активно впроваджує реформи у сфері освіти, цифровізації та інновацій, створює умови для розвитку стартапів і технологічних кластерів. З іншого – існують виклики, пов'язані з «відтоком мізків» та недостатнім фінансуванням наукових досліджень. Незважаючи на це, потенціал інтелектуального розвитку України залишається значним, особливо у сфері ІТ, інженерії, освіти та креативних індустрій.

Сталий розвиток національної економіки базується на трьох взаємопов'язаних складових: економічній, соціальній та екологічній. Інтелектуалізація економічних процесів дозволяє гармонізувати ці напрями, адже розумне використання ресурсів, інноваційні підходи до енергозбереження, управління відходами, а також розвиток екологічного підприємництва сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля та підвищують якість життя населення.

Одним із найважливіших напрямів інтелектуалізації є цифрова трансформація економіки. Використання технологій штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів, аналітики великих даних та блокчейну змінює традиційні підходи до виробництва, фінансів, управління та комунікацій. Цифрова економіка не лише спрощує обмін інформацією, а й створює умови

для появи нових форм зайнятості, розвитку електронного бізнесу та підвищення прозорості державних процесів.

Регіональний вимір інтелектуалізації національної економіки також має важливе значення. Регіони, що активно залучають університети, наукові установи та приватний сектор до реалізації інноваційних проєктів, демонструють вищу динаміку зростання. Прикладом можуть бути ІТ-кластер у Львові, машинобудівні стартапи у Харкові чи інженерні інновації у Запоріжжі. Такі ініціативи сприяють розвитку економічної екосистеми, що забезпечує не лише фінансовий результат, а й соціальний ефект – підвищення рівня зайнятості та добробуту населення.

Для забезпечення сталого розвитку через інтелектуалізацію необхідна комплексна державна політика, яка охоплює освіту, науку, цифрову інфраструктуру та інноваційне підприємництво. Серед пріоритетних напрямів – підтримка досліджень і розробок, розвиток STEM-освіти, створення сприятливих умов для венчурного капіталу та інкубаційних програм для молодих науковців і підприємців [2].

Таким чином, інтелектуалізація економіки є не лише засобом підвищення ефективності виробництва, а й інструментом формування нової соціально-економічної парадигми. Вона створює передумови для переходу від моделі споживання ресурсів до моделі створення знань і інновацій. Реалізація цього потенціалу можлива лише за умови синергії між державою, бізнесом, наукою та освітою.

Інтелектуалізація є стратегічним напрямом розвитку національної економіки, бо визначає здатність економіки адаптуватися до глобальних змін, формує нову якість життя, підвищує конкурентоспроможність і забезпечує сталий розвиток. Саме завдяки інтелектуальним ресурсам Україна може здійснити перехід до економіки знань і зайняти гідне місце у світовому інноваційному просторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Колесник О., Доброва Н., Подмазко О. Інтелектуалізація як ключовий фактор сталого розвитку в Україні. Журнал європейської економік, 2023. Том 22. № 4 (87). С. 578-596. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1724>.
2. Попова Д.В. Інтелектуалізація економіки в контексті генези світового господарства. Центральнотукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2020. Вип. 5(38). С. 67-82. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5\(38\)/9.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5(38)/9.pdf).

УДК 331.108

Сіренко Ю.В.¹¹ головний економіст Інституту демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи НАН України

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Методи управління людськими ресурсами в сучасних організаціях взагалі, і на промислових підприємствах зокрема, суттєво змінилися, демонструючи прогрес від механістичного сприйняття працівників як трудового ресурсу до інтеграції концепцій людського капіталу та стратегічного HR-менеджменту. Сучасний етап розвитку підходів до управління людськими ресурсами характеризується переходом до гібридних моделей праці, які є відповіддю на виклики цифрової епохи, глобалізації та зростаючої потреби в адаптивності організацій.

Основними особливостями управління людськими ресурсами в умовах децентралізації є: посилення ролі місцевих органів влади у формуванні та реалізації кадрової політики, підвищення відповідальності місцевих органів влади за забезпечення якісних публічних послуг, необхідність залучення до управління людськими ресурсами представників громади [1].

Коли зовнішнє середовище стає непередбачуваним і хаотичним, організації потребують від своїх співробітників максимальної зосередженості та гнучкості. Неможливо ігнорувати вплив агресивного вторгнення російської федерації на територію України, яке не лише призвело до гуманітарної катастрофи, але й суттєво збільшило політичну та економічну напруженість. Відтак, для бізнес-структур виникає важливе завдання – адаптувати свої внутрішні процеси, переглядати стратегії управління персоналом та впроваджувати інноваційні методи мотивації.

Отже, з урахуванням психологічних та соціальних втрат, спричинених військовою агресією в Україні, організаціям необхідно звертати особливу увагу на формування загальної стратегії управління персоналом та відповідно на стратегічні та тактичні цілі, які б допомогли відновити віру працівників у стабільність та перспективність своєї діяльності.

Водночас, в Україні, запроваджено перехід до дистанційних форматів роботи в комбінації з цими заходами спричинили зниження мотиваційної готовності співробітників активно виконувати свої професійні обов'язки у період зростаючої нестабільності. А питання масового скорочення кадрів, спричинене міграційними процесами внаслідок військових дій, стало особливо актуальним сьогоднішній час. З одного боку, це зумовлено необхідністю забезпечення соціальної захищеності та забезпечення працевлаштування внутрішньо переміщених осіб та біженців. З іншого – збереженням інфраструктурних об'єктів, які постійно потерпають від

військової агресії. У зв'язку з цим, перед організаціями постає завдання розробити комплексні рішення, які дозволили б в реальний час реагувати на загрози, що виникають, оптимізуючи діяльність підприємств. Що в свою чергу включає в себе не тільки оперативну реакцію, а й довгострокове планування, яке спрямоване на стабілізацію ситуації та забезпечення стійкості підприємства в умовах кризи. Сьогодні розуміння принципів мотивації персоналу набуває особливого значення, адже саме підтримка та стимулювання співробітників виявляється ключовим фактором ефективності функціонування організацій.

Традиційні методи матеріальної мотивації, які включають заохочення у формі заробітної плати, премій, бонусів, грантів безперечно залишаються важливими нині. Але в умовах кризи, коли фінансові можливості компаній можуть бути обмеженими, роль нематеріальних стимулів посилюється. Нематеріальні стимули включають різноманітні методи визнання, професійного росту, можливості навчання, кар'єрного розвитку, гнучкого графіка роботи та підтримки. Вони допомагають співробітникам відчувати себе цінними членами організації.

В умовах потенційної загрози, незалежно від географічної близькості до зони бойових дій, питання безпеки робочого середовища має пріоритетне значення для організацій. Стратегічне планування безпеки повинне включати розробку і впровадження заходів щодо адекватного укриття, ефективних механізмів евакуації та детальних інструкцій для персоналу у випадку сигналів небезпеки. Відсоток суб'єктів господарювання включати розробку і впровадження заходів щодо адекватного укриття, ефективних механізмів евакуації та детальних інструкцій для персоналу у випадку сигналів небезпеки. Функціонування підприємства в умовах потенційних ракетних та інших атак є критичним відхиленням від загальноприйнятих норм охорони праці. Крім того, ефективність та мотивація співробітників зростає, коли вони відчують високий рівень зацікавленості та турботи з боку керівництва щодо їх безпеки та благополуччя [2].

Нинішньому сьогоденні підходи обумовлені як зміною економічних умов, так і зростанням ролі нематеріальних активів, включаючи знання, креативність і соціальні взаємодії. Проблема полягає в недостатньому рівні адаптації існуючих управлінських моделей до специфіки гібридного середовища. Незважаючи на значний інтерес до теми, досі не існує комплексної концепції, яка враховувала б еволюцію підходів до HRM і їхню інтеграцію.

На сучасному етапі розвитку людські ресурси стають потужним чинником підвищення конкурентоспроможності країн та організацій. Зрозуміння та правильне управління людськими ресурсами створюють підґрунтя для стійкого економічного зростання та прогресу. Поступовий

перехід від традиційного розуміння трудової сили до концепції людських ресурсів став результатом усвідомлення важливості нематеріальних факторів праці, а саме :знання, креативність та інноваційний потенціал. Водночас сучасний розвиток технологій вимагає постійного підвищення кваліфікації працівників, гнучкості ринку праці та готовності до адаптації у цифрову епоху. Людський капітал, як ключовий елемент сучасних економічних процесів, відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку суспільства та глобальної економіки. І як результат ефективного використання людського потенціалу, за умови ефективного управління людськими ресурсами, країна зможе повною мірою використати свій людський потенціал для відновлення та розвитку.

Сучасний світ стрімко розвивається, новітні технології та інновації розвиваються в різних сферах життя суспільства. Цифрові технології все більше впроваджуються в діяльність організацій та органів влади, які, в свою чергу, повинні адаптуватися до глобального контексту змін. У найближчі роки лідери зіткнуться з новими методами і технологіями відбору персоналу, пошуку талантів у сфері цифрових технологій, їх лобіювання, впровадження яких дозволить вирішити завдання кадрового забезпечення стратегії розвитку [3].

Таким чином, необхідно активно залучати міжнародну допомогу та підтримку, обмінюючись досвідом та співпрацюючи з міжнародними організаціями, а ефективне управління людськими ресурсами буде запорукою успішного відновлення та розвитку країни в теперішній час та в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
2. Монетова-Федорова О. Як мотивувати працівника в умовах війни. URL: <https://eba.com.ua/yak-motyuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/> (дата звернення: 8.10.2025)
3. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами : навчальний посібник / за наук. ред. О.І. Зайченко. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 232 с.

УДК 658.51

Скуйбіда О.Л.¹

¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

УПРАВЛІННЯ ТЕХНОГЕННИМИ РИЗИКАМИ ТА ЇХ ОЦІНЮВАННЯ НА СУБ'ЄКТАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В Україні спостерігається зростання кількості та масштабів надзвичайних ситуацій техногенного характеру. Значний антропогенний вплив та високий рівень техногенного навантаження на територію країни зумовлені наявністю великого комплексу гірничодобувних, хімічних та енергетичних об'єктів, які технологічно застарілі та не оснащені необхідним обладнанням для зменшення скидів забруднюючих речовин. Крім того, чинником, що додатково підвищує техногенні ризики, є воєнні дії на території України.

Під техногенною безпекою розуміється стан, за якого відсутній ризик виникнення аварій або катастроф на об'єктах, які здатні створити реальну загрозу їх виникненню [1]. Законом України «Про об'єкти підвищеної небезпеки» закладається поняття ризику як ймовірності виникнення будь-якої небезпечної події протягом визначеного періоду часу або за певних умов [2].

Таким чином, техногенна безпека характеризує рівень захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій техногенного характеру. Джерелами небезпеки виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру [1] можуть бути об'єкти підвищеної небезпеки, суб'єкт господарювання з критичним станом виробничих фондів та порушенням умов експлуатації та/або на яких здійснюються виробництво, зберігання й утилізація вибухонебезпечних предметів (далі – суб'єкт господарювання).

Управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру здійснюється шляхом:

- 1) аналіз ризиків;
- 2) оцінка ризиків;
- 3) визначення та реалізації заходів, спрямованих на приведення ризиків до прийнятного рівня, та мінімізації їх можливих наслідків [1].

Стандарт ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику» містить рекомендації щодо вибору та застосування систематичних методів оцінки та слугує підтримкою процесів управління ризиками. Відповідно до цього документу, загальна оцінка ризику включає процеси ідентифікування, аналізування та оцінювання ризику, а також охоплює такі елементи як обмін інформацією та консультування, встановлення оточення, обробка ризику, моніторинг і критичний аналіз.

Загальна оцінка ризику може здійснюватися на рівні суб'єкта господарювання, підрозділів, проектів, окремих видів діяльності або конкретних ризиків. Загальна оцінка ризику застосовується на всіх етапах життєвого циклу і часто проводиться багаторазово з різними рівнями деталізації.

Для управління ризиками застосовується ряд кількісних, напівкількісних та якісних методів. Методи ідентифікування ризику включають доказові методи (використання контрольних запитань, аналіз хронологічних даних), системні методи групової роботи (використання структурованого набору навідних фраз / запитань) та методи індуктивного мислення (наприклад, *HAZOP*). Для підвищення точності та повноти ідентифікування ризиків застосовують допоміжні підходи, зокрема «мозковий штурм» та метод Дельфі. Процес аналізування ризику включає врахування наслідків ризику, ймовірності виникнення ризикованої події, а також рівня ризику. Завжди застосовними при аналізуванні ризику є наступні методи (відповідно до ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013): загальне оцінювання екологічного ризику, структурований метод «Що - якщо» (*SWIFT*), аналізування першопричини, аналізування видів і наслідків відмов, загальне оцінювання надійності людини, матриця «наслідок-імовірність», а також технічне обслуговування, зорієнтоване на забезпечення безвідмовності. Оцінювання ризику передбачає порівняння кількісно оцінених рівнів ризику з критеріями, встановленими під час визначення оточення. Воно базується на результатах аналізування ризику та використовується для прийняття рішень щодо подальших дій, враховуючи етичні, правові, фінансові та інші аспекти.

Перелік методів, найбільш застосовних до всіх трьох етапів оцінки техногенних ризиків – ідентифікування, аналізування та оцінювання – приведено в табл. 1 (33 – завжди застосовний, 3 – застосовний метод).

Таблиця 1 – Застосовність методів аналізу для загальної оцінки техногенного ризику (на основі ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013)

Метод	Ідентифікування ризику	Аналізування ризику	Оцінювання ризику
Дослідження небезпечних чинників і працездатності (<i>HAZOP</i>)	33	3-33	3
Загальне оцінювання екологічного ризику	33	33	33
Структурований метод «Що - якщо» (<i>SWIFT</i>)	33	33	33
Аналізування сценаріїв	33	3-33	3
Аналізування впливу на діяльність	3	3-33	3
Аналізування видів і наслідків відмов (<i>FMEA</i>)	33	33	33
Аналізування причин і наслідків	3	3-33	3

Продовження табл. 1

Загальне оцінювання надійності людини (<i>HRA</i>)	33	33	3
Технічне обслуговування, зорієнтоване на забезпечення безвідмовності	33	33	33
Криві <i>FN</i>	3	3-33	33
Показники ризику	3	3-33	33
Матриця «наслідок-імовірність»	33	33	3
Аналізування витрат і вигод	3	3-33	3
Багатокритерійне аналізування рішень (<i>MCD</i> <i>A</i>)	3	3-33	3

Загальне оцінювання екологічного ризику розглядається в роботі в контексті можливого впливу хімічних речовин. Загальне оцінювання надійності людини може бути використано для оцінювання впливу помилок людини на технічні системи та виникнення ризиків техногенного характеру. Також, іноді дії людини є єдиним чинником, який запобігає переростанню початкової відмови в аварію.

Таким чином, забезпечення техногенної безпеки вимагає системного управління ризиками відповідно до стандарту ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Забезпечення техногенної безпеки суб'єкта господарювання покладається на його керівника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс України від 02.10.2012 № 5403-VI // Верховна Рада України. Законодавство України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки» : Закон України від 16.03.2001 № 2245-III // Верховна Рада України. Законодавство України. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2245-14#Text> (дата звернення: 09.10.2025).
3. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику : національний стандарт України. – ДНАОП. Законодавча база. – URL: https://dnaop.com/html/62225/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_IEC_ISO_31010_2013 (дата звернення: 09.10.2025).

УДК 338.242(477)

Сментина Н.В.¹

¹ проф. Одеського національного морського університету

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Воєнні події, що тривають в Україні, спричинили глибокі структурні зміни в національній економіці, масштаб яких є колосальним. Руйнування промислових потужностей, інфраструктури (зокрема 122 лікарні, 7,451 млн кв.м. житлової площі), критичний відтік трудових ресурсів (за оцінками, 6,7 млн мігрантів, з яких 1,7 млн мали роботу в Україні до виїзду) поставили перед державою подвійний виклик: негайне відновлення та глибока структурна модернізація. Водночас криза відкрила можливості для переосмислення традиційної моделі господарювання та формування нових підходів до економічної політики на засадах «відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better).

У цих умовах формування стратегічних пріоритетів відновлення та модернізації національної економіки України стає ключовим завданням державної економічної політики, орієнтованої на досягнення амбітних макроекономічних цілей: щорічний приріст реального ВВП понад 7%, а також входження до ТОП-25 країн світу за Індексом економічної складності (ІЕС) та Індексом людського капіталу (ІЛК) до 2032 року [1].

Стратегічні пріоритети відновлення та модернізації економіки України обговорюються на різних рівнях: у науковому дискурсі, на урядовому рівні та у міжнародному вимірі.

Як зазначають дослідники, модернізація повинна стати базовою концепцією післявоєнного розвитку України, адже саме вона здатна спрямувати економічну, соціальну та політичну трансформацію держави [2]. Ключовими завданнями при цьому визначаються реформування інституційного середовища, інфраструктурна відбудова, стимулювання інновацій та формування соціально орієнтованої економіки.

Міжнародні організації формують сучасний підхід до відновлення України через поєднання стратегічного планування, економічної трансформації, екологічної стійкості та інтеграції з європейськими стандартами. У своїх звітах і документах вони визначають базові орієнтири. Зокрема, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) акцентує увагу на зеленій реконструкції України, розвитку принципів низьковуглецевої економіки та посиленні децентралізації з ефективним багаторівневим управлінням для післявоєнної відбудови [3, с. 11]. Ключовим фінансовим та реформаторським якорем є програма Ukraine Facility (2024-2027), що встановлює жорсткі умови, прямо прив'язуючи фінансування у

розмірі понад 50 млрд євро до виконання Плану України та здійснення необхідних інституційних реформ [4].

Уряд України формує комплексний підхід до відновлення з акцентом на інновації, екологічну стійкість, покращення бізнес-клімату та інтеграцію з ЄС. Національна економічна стратегія передбачає впровадження діджиталізації та «зеленого» переходу, розумний регіональний розвиток [5]. План відновлення України орієнтований на відбудову на якісно вищому рівні, ніж до війни, із фокусом на смарт-спеціалізацію регіонів, інноваційний та сталий розвиток, а також кардинальну трансформацію держави у нову європейську країну із впровадженням принципів «зеленої» економіки [1].

На основі аналізу наукових підходів, урядових стратегій та рекомендацій міжнародних організацій, базові стратегічні пріоритети відновлення та модернізації економіки України в умовах воєнних викликів можна визначити так:

1) Інституційне реформування та економічна безпека – відновлення України неможливе без створення прозорих правил гри, утвердження верховенства права, ефективної боротьби з корупцією та формування сприятливого бізнес-клімату. Фінансування, необхідне для забезпечення інституційної спроможності, становить менше 0,1 млрд дол., що є критичним лімітуючим фактором для розблокування всього обсягу відновлення у понад 750 млрд дол. Цей напрям забезпечується виконанням вимог Ukraine Facility та Національної стратегії доходів 2024-2030, яка передбачає посилення фіскальної децентралізації та підвищення регіональної стійкості.

2) Модернізація через цільове фінансування – майбутнє економіки України пов'язане з досягненням ІЕС ТОП-25. Для цього необхідне цілеспрямоване інженерне втручання. Ключовим інструментом є цільове перенаправлення податкових пільг виключно на переробну промисловість, що є прямим механізмом стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю. Це дозволить інтегрувати економіку у глобальні виробничі та технологічні ланцюги.

3) Екологічна та енергетична стійкість – післявоєнна відбудова має здійснюватися на засадах «зеленого» переходу, розвитку відновлюваної енергетики та поступового формування низьковуглецевої економіки. Інвестиції у децентралізовану та відновлювану енергетику забезпечують не лише відповідність європейським стандартам, але й підвищують військову стійкість економіки до масованих атак на централізовану інфраструктуру, поєднуючи екологічне та оборонне планування.

4) Відновлення людського капіталу – успіх економічного зростання (приріст понад 7% ВВП) критично лімітується структурним дефіцитом робочої сили, спричиненим міграцією. Інвестиції у соціальну сферу, такі як модернізація систем освіти та охорони здоров'я, функціонують як агресивні

інструменти демографічної політики, необхідні для стимулювання повернення висококваліфікованих мігрантів, згідно зі Стратегією демографічного розвитку до 2040 року.

5) Європейська інтеграція та глобальна співпраця – Україна має поступово наближати свої інституції й стандарти до вимог ЄС, інтегруватися у світову економіку, активно брати участь у міжнародних ініціативах. Це дозволить забезпечити політичну стабільність, доступ до зовнішніх ринків і нові можливості для інвестицій.

Реалізація стратегічних пріоритетів відновлення національної економіки України виходить за рамки простої відбудови, перетворюючись на цілеспрямовану структурну модернізацію з візією інтеграції в ЄС. Успіх цієї трансформації критично залежить від одночасного впровадження інструментальних змін: використання програми Ukraine Facility як ключового інституційного якоря; застосування цільової фіскальної політики (пільги для переробної промисловості) для досягнення високої економічної складності (ІЕС ТОП-25); а також перетворення Green Recovery та децентралізації енергетики на імператив національної безпеки, що підвищує стійкість до воєнних загроз. Вирішальним лімітуючим фактором залишається людський капітал, що вимагає розглядати інвестиції в соціальну інфраструктуру (освіту та охорону здоров'я) як стратегічний інструмент демографічної політики для стимулювання повернення мільйонів мігрантів. Лише системна синергія цих пріоритетів, підкріплена залученням приватного капіталу через механізми страхування ризиків, забезпечить стійке зростання, економічну конкурентоспроможність та фінальну інтеграцію України у європейську структуру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/>
2. Ковч Т. Б. Модернізація економіки України як основа післявоєнного відновлення та довгострокового розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій: серія економіка та управління*. 2024. №16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-03-05>
3. Повоєнне відновлення України: відновлення заради кращого майбутнього. URL: <https://www.dossier.org.ua/wp-content/uploads/2023/01/post-war-reconstruction-UA.pdf>
4. Ukraine Facility (2024–2027). URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/ukraine-facility-2024-2027.html>
5. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179.

УДК 669.013.8:330.341.1

Смоляр Л.Г.¹, Чикалова А.В.², Ломонос Д.І.³

¹ к.е.н, професорка НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. І.Сікорського»

² студ. УВ-21, НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. І.Сікорського»

³ студ. УВ-23, НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. І.Сікорського»

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному світі більшість підприємств проходять через етап цифрової трансформації, адже разом із розвитком потреб бізнесу постійно змінюються й підходи до управління. Раніше компанії користувалися переважно традиційними підходами PMBOK, які передбачали послідовне виконання проєктів. І хоча така система добре працювала в більш стабільні часи, вона не завжди ефективна, коли ринки швидко змінюються. З розвитком цифрових технологій з'явилися більш гнучкі моделі управління, що мають свої особливості. Agile забезпечує гнучкість, Lean – мінімізацію втрат, а Stage-Gate – структурованість, тому в сучасних умовах організації все частіше поєднують ці підходи, створюючи гібридні моделі.

Управління проєктами сьогодні не існує в ізоляції, а інтегрується в ширший процес цифрової трансформації підприємства. Щоб краще зрозуміти, як змінюється роль керування в цьому процесі, корисно розглянути етапи діджиталізації. Першим кроком є оцінювання, тобто визначення поточного стану цифрової зрілості компанії, наявних ресурсів та технологічних можливостей. Далі відбувається планування, під час якого формується стратегія цифрового розвитку, обираються пріоритетні напрями інновацій і визначаються цілі трансформації. На етапі впровадження здійснюється реалізація цифрових рішень й інтеграція нових технологій у виробничі процеси. Після цього настає оптимізація процесів, тобто удосконалення бізнес-процедур, зменшення витрат і підвищення ефективності завдяки цифровим інструментам. Останній етап – постійне вдосконалення – передбачає безперервний моніторинг результатів, аналіз даних та впровадження нових рішень відповідно до змін зовнішнього середовища. Посилаючись на застосування такого підходу можна вважати, що діджиталізація являє собою динамічний процес постійного розвитку [1].

Інноваційне управління проєктами ґрунтується на перманентному вдосконаленні, гнучкості й використанні нових технологій, а його головна мета – зробити процес управління більш адаптивним до змін зовнішнього середовища. Згідно зі стандартом ISO 56002:2019, інноваційне управління включає створення умов для розвитку креативності, відкритості до нових

ідей і швидкого впровадження технологічних рішень, що дозволяє підприємствам краще реагувати на потреби ринку [2].

Інноваційний підхід поєднує стратегічне планування, командну роботу й цифрові інструменти. У центрі такого управління знаходиться інноваційна культура підприємства, що сприяє експериментуванню, а менеджери проєктів у такій системі стають не лише виконавцями, а й лідерами змін, які ініціюють нові рішення, мотивуючи до розвитку всю команду.

Цифрові технології стали основою сучасних моделей управління проєктами, адже вони дозволяють автоматизувати процеси, зменшити кількість помилок і швидше приймати рішення. Системи типу ERP допомагають керувати ресурсами, CRM підтримувати контакт із клієнтами, платформи BI дають можливість аналізувати результати в реальному часі, а завдяки аналітиці даних за допомогою штучного інтелекту менеджери можуть оцінювати ефективність кожного етапу проєкту. Діджиталізація управління змінює не лише інструменти, а й саму філософію роботи, тому що менеджери уже не просто координують завдання, а керують цифровою системою, де всі учасники мають доступ до спільної інформації, що у свою чергу підвищує загальну ефективність проєктів [3].

Однак, попри очевидні переваги, практичне впровадження інноваційних підходів супроводжується низкою системних викликів. Підприємства часто стикаються з інтеграційною складністю, коли різноманітні цифрові платформи не завжди мають зручні інтерфейси для взаємодії, що ускладнює отримання єдиної картини проєкту. Зростання залежності від цифрових рішень посилює потребу в надійних системах захисту даних, що часто потребує додаткових інвестицій у зміни процедур безпеки. Не менш важливим є соціальний аспект: персонал може проявляти опір змінам, який ґрунтується на страху автоматизації через потенційну втрату робочих місць, підкреслюючи недостатність цифрових компетенцій, що вимагає часткової трансформації корпоративної культури компанії [4].

Успішні кейси впровадження демонструють, як ці виклики можуть бути подолані через адаптацію підходів до специфіки галузі. Наприклад, IT-компанії, які застосовують Scrum, зосереджуються на швидкій розробці мінімально життєздатного продукту. Цей підхід дозволяє не лише знизити ризики, а й поступово адаптувати команду до нової методології через короткі ітерації, тим самим подолавши раніше зазначений опір змінам. У таких високостандартизованих секторах, як оборонно-промисловий комплекс, де дотримання жорстких стандартів вважається обов'язковою умовою, компанії успішно інтегрують модель Stage-Gate з Agile-елементами. Це дозволяє зберігати суворий контроль на ключових етапах узгодження, водночас надаючи командам гнучкість для тестування окремих модулів у межах цих етапів. В аграрному секторі поєднання Lean-підходу з цифровими технологіями аналітики даних дозволяє усувати витрати на більш

прогресивному рівні: оптимізувати використання добрив, будувати вигідні логістичні маршрути, а управління дронами перетворювати на стандартну операційну процедуру для точного землеробства.

Для об'єктивної оцінки ефективності інноваційних підходів до управління проектами необхідно використовувати новий комплекс метрик, що виходять за рамки класичного бухгалтерського обліку. Ключовим показником стає швидкість виходу продукту на ринок, що безпосередньо демонструє здатність підприємства до вчасної адаптації. Оцінка фінансової життєздатності проекту зіставляє співвідношення витрат на залучення клієнта до його довгострокової цінності. Аналіз поведінки користувачів надає глибоке розуміння того, наскільки продукт відповідає реальним потребам ринку. Нарешті, операційна готовність вимірює здатність компанії не просто розробити продукт, а й масштабувати його виробництво після запуску, що є критичним для довгострокового успіху [5].

Інноваційні підходи до управління проектами в умовах цифрової трансформації підприємств дійсно забезпечують суттєве підвищення їхньої ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності. Застосування Agile і Lean дозволяє підвищити швидкість адаптації, тоді як Stage-Gate забезпечує контроль відповідності регуляторним вимогам. Однак, найбільш перспективними виявляються саме гібридні моделі, які інтегрують сильні сторони різних підходів, дозволяючи врівноважити гнучкість та необхідний рівень структурованості. Цифрові аналітичні інструменти формують новий рівень керованості проектів, сприяючи можливості динамічно керувати компаніями будь-якого розміру. Саме ці здатності, що базуються на адаптації, безперервному навчанні та прийнятті рішень на основі конкретних даних, дозволяють організаціям швидко випереджати зміни зовнішнього середовища, формуючи нові конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Інноваційні підходи до розвитку управління / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків: ФОП Мезіна В. В., 2022. 652 с.
2. ISO 56002:2019 Innovation management – Innovation management system – Guidance.
3. Cooper, R.G. (2019). *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. Basic Books.
4. Rigby, D., Sutherland, J., & Noble, A. (2020). *Agile at Scale*. Harvard Business Review.
5. Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

УДК 330.3:316.42

Сова А.В.¹

¹ студ. гр. ФФО 2-9 Державного торговельно-економічного університету

СОЦІОЕКОНОМІКА В ПАРАДИГМІ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА

Феноменом ХХІ століття є формування та розвиток глобальної економіки, ключову роль у розвитку якої відіграють людські ресурси, знання й творчість, інформаційно-інтелектуальні технології, де активний індивід генерує енергію прогресу. Спостерігається посилення конкуренції між державами на товарних ринках, ринку капіталів і ринку праці, трансформація макроекономічного середовища на принципах постіндустріального суспільства. Відчутним є посилення впливу структурних змін: зближення національних економік, вихід нових країн на зовнішні ринки через збільшення обсягів виробництва, рівня зайнятості та валових доходів на душу населення, в той час як інші регіони світу потерпають від голоду.

За сучасних соціально-економічних умов характерними рисами розвитку глобальної економіки є [1]:

- поява нової моделі господарювання з більш швидкими темпами економічного зростання у країнах, що розвиваються;
- поглиблення системних криз в світовій економіці загалом;
- структурна трансформація національних економік внаслідок адаптації до змін глобального попиту;
- уповільнення процесів накопичення капіталу в окремих регіонах;
- розвиток інституцій з високим рівнем контролю над ринками основних факторів виробництва;
- зростання значення соціальних інвестицій та розвитку людського капіталу як основи інноваційної економіки тощо.

Важливого значення набуває вивчення механізму впливу економіки на динаміку соціальних процесів і зворотного впливу соціального фактора на розвиток економіки. Соціальна економіка постає як особливий тип господарювання, за якого ефективні ринкові механізми поєднуються з фокусом на суспільні потреби, соціальну справедливість та підвищення добробуту населення. Вона ґрунтується на пріоритеті соціальних цінностей над виключно економічними вигодами та сприяє збалансованому розвитку суспільства на макрорівні. Тоді як рівноправність, інклюзивність та прозорість у робочих процесах стають основою для підвищення креативності та залученості трудового колективу на мікрорівні [2].

Соціальні критерії сталого розвитку країн світу охоплюють різні сфери суспільного буття та життєдіяльності населення. Загальними тенденціями соціалізації економіки є: транснаціоналізація, регіоналізація,

інституціоналізація, екологізація, діджиталізація, інноватизація. В умовах суспільно-політичної та соціально-економічної нестабільності виникають певні загрози, зокрема: поглиблення конфлікту інтересів між роботодавцями та найманими працівниками, погіршення інвестиційного клімату та монополізація ринків, інфляційні процеси, міграції капіталу, в тому числі «brain drain», екологічні ризики.

Соціальну реальність докорінно змінює П'ята промислова революція, яка в літературних джерелах дедалі частіше отримує назву «Society 5.0», тоді як за Четвертою промисловою революцією закріпилася назва «Industry 4.0». «Society 5.0» орієнтується на гармонійне поєднання технологій і людських цінностей. Вона передбачає інтеграцію штучного інтелекту, робототехніки та інших ноу-хау в усі сфери життя з акцентом на інклюзивність, сталий розвиток та соціальну відповідальність [3]. Ця парадигма ставить людину в центр інновацій, сприяючи покращенню якості життя населення, розвитку освітніх і медичних проєктів, а також створенню «розумних» міст і «зелених» проєктів.

Знають змін системи освіти, охорони здоров'я, транспорту, логістики. З'являються нові способи використання технологій для модернізації ланцюгів виробництва та споживання, просуваються ініціативи відновлення та збереження довкілля, посилення продовольчої безпеки. Для кращого розуміння новітніх тенденцій має посилюватись співпраця зацікавлених сторін глобального суспільства – уряду, бізнесу, науки та громадськості з метою досягнення спільних цілей. Голова правління Unilever у 2009-2019 рр. П. Полман наголошував, що «...бізнес більше не може дозволити собі існувати окремо від суспільства. Він має стати невід'ємною його частиною, а суспільство – невід'ємною частиною бізнесу» [4]. Результати цієї співпраці мають розкриватися в інтегрованому вигляді як нові можливості продуктивної зайнятості, релокації та поліпшення умов життя всіх верств населення.

В останні роки вагомий досвід соціального партнерства накопичено в країнах, що входять до Європейського Союзу. Продовжується процес створення рад зі співробітництва та розширення спектру їх діяльності. Наприклад, «Erasmus+» є Програмою міжнародної співпраці ЄС з іншими країнами світу в сфері освіти, спорту, що має на меті підтримку освітнього, професійного та особистісного розвитку громадян. Програма підтримує можливості академічної мобільності студентських спільнот, орієнтована на зростання якості робочих місць і соціальне згуртування, розвиток інновацій та утвердження європейської ідентичності й активного громадянства [5].

Отже, сучасна парадигма глобального розвитку актуалізує необхідність поєднання економічних і соціальних вимірів задля формування інклюзивного суспільства. В цьому контексті соціоекономіка розглядається

не лише як теоретична конструкція, але і як практичний інструмент подолання нерівності, створення нових робочих місць і розширення можливостей для найбільш уразливих категорій населення. Важливим аспектом є зростання ролі соціальних підприємств, які поєднують підприємницькі інновації з орієнтацією на суспільне благо. Саме вони здатні зміцнювати стійкість екосистеми, стимулювати розвиток людського капіталу.

Посилення інтеграційних процесів у світі доводить, що соціальні фактори стають визначальними для конкурентоспроможності країн. Високий рівень довіри в суспільстві, розвиток інфраструктури, інституційна підтримка соціальної відповідальності бізнесу становлять основу для довгострокової стабільності. Таким чином, в еру глобальних трансформацій соціальна економіка стає фундаментом нової моделі розвитку, яка враховує потреби людини, захищає довкілля й формує бачення сталого майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Schlogl L., Sumner A. Economic Development and Structural Transformation. In: *Disrupted Development and the Future of Inequality in the Age of Automation* (pp. 11-20). Rethinking International Development series. Palgrave Pivot, Cham. 2020. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-30131-6_2
2. Шинькович А.В., Васильєва Н.Б., Романенко О.В. Інноваційне управління підприємствами в умовах цифрової трансформації: виклики та стратегії. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14648256>
3. Czifra G., Molnár Z., Míkva M., Szabó P. Dehumanization and Humanization in the Context of Industry 4.0 and Industry 5.0. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*. 2023. Vol. 31(52), pp. 10-20. URL: <https://doi.org/10.2478/rput-2023-0002> ; Deguchi A., et al. What Is Society 5.0? In: *Society 5.0*. (pp. 1-23). Springer, Singapore. 2020. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-15-2989-4_1
4. Tassabehji R. Paul Polman urges business leaders: Make sure this is an inclusive recovery. YPO. 2020. URL: <https://www.ypo.org/2020/12/paul-polman-urges-business-leaders-make-sure-this-is-an-inclusive-recovery>
5. Zayachuk Y. Ensuring quality higher education in Ukraine in times of war. *Journal of Adult and Continuing Education*. 2024. Vol. 31(1), pp. 135-159. URL: <https://doi.org/10.1177/14779714241270254>

UDC 316.42:330.59(477)

Sova Olena¹

¹ PhD in Economics, Associate Professor,

Mykhailo Ptoukha Institute for Demography and Life Quality

Research of the National Academy of Sciences of Ukraine

THE IMPACT OF STRUCTURAL SHIFTS IN UKRAINE ON THE RESILIENCE OF THE QUALITY OF LIFE

The current stage of Ukrainian society's development is characterized by large-scale structural shifts encompassing economic, social, demographic, ecological, and educational-labour spheres. Structural shifts are understood as long-term transformations in the proportions of the components of the national system that alter its internal balance, employment structure, models of social interaction, and formats of resource distribution. As a result of these changes, the very architecture of society is transformed, directly influencing the resilience of the population's quality of life – that is, the ability of communities and individuals to adapt to crisis conditions while maintaining basic standards of well-being and social stability. The focus is placed on the integrative model SER–SUS–QOL, which combines three dimensions: Resilience, Sustainability, and Quality of Life [1]. This model helps to assess the capacity of systems not merely to recover but to function sustainably within long-term environmental and social constraints.

In Ukraine, structural shifts have intensified due to deep economic and social crises caused by war. The economic structure has undergone radical transformations – relocation of industrial centers, reduction of energy-intensive sectors, and the growing role of small and medium-sized businesses, especially in services, logistics, and IT. Social structures, in turn, have evolved through the formation of new types of association – volunteer, educational, and professional networks – that have assumed part of the state's functions in social support and local development. In this context, the resilience of quality of life is determined not only by macroeconomic indicators but also by the flexibility of social institutions, the responsiveness of the education and labour systems to challenges, the level of solidarity within territorial communities, and access to basic services..

Structural shifts may both enhance societal resilience (through innovation, mobility, and decentralization) and threaten stability (through inequality, loss of human potential, and depopulation). Therefore, their analysis is essential for understanding the mechanisms of social resilience formation and for developing strategies to improve quality of life in Ukraine in the long term.

The “dominants of structuring” are understood as key factors shaping the structure of the socio-economic space and directly affecting the resilience of quality of life. These dominants can be classified according to the nature of their influence: socio-ecological, socio-economic, demographic, educational-labour,

societal, and social-capital-related. A dominant's core characteristic is its capacity to modify access to resources (material, financial, human) and recovery mechanisms. Analytically, it is important to distinguish between dominants acting through infrastructure (e.g., energy or transport) and those forming a "social buffer" (trust, cohesion, professional networks). A systemic approach enables identification of not only the direct but also the multiplicative effects of dominants on quality of life and its recovery after shocks [2].

Socio-ecological dominants integrate the interaction of ecological stability, access to natural resources, and the ability of communities to adapt infrastructure to external risks. In wartime and post-war contexts, infrastructure disruptions (energy and water supply, housing stock) exert a direct negative impact on everyday quality of life and community empathy. At the resilience level, not only reconstruction works are important but also the provision of ecosystem services supporting hygiene, health care, and food security. Studies show that socio-ecological factors significantly increase the resilience of individuals and youth after catastrophic events [3].

Socio-economic dominants such as the economic structure, employment level, access to income sources, and ownership define not only the basic standard of living but also the potential for rapid recovery after crises. Structural shifts leading to job losses or severe depreciation of assets reduce households' financial safety cushions, thereby weakening overall resilience. At the macro level, changes in the sectoral structure of the economy reshape the population's risk profile and vulnerability. Systemic research emphasizes that policies supporting income stability, access to credit, and investment in micro-infrastructure significantly enhance communities' self-recovery capacity [2].

Demographic dominants – ageing, internal migration, and depopulation of certain territories – determine the long-term structure of service demand and the human resource potential of communities. In Ukraine, the war has accelerated internal migration and altered the geography of human capital: young professionals tend to concentrate in safer cities, while frontline communities experience labour outflow and reduced reproductive potential. Demographic dominants also influence social support networks: in communities where family networks are disrupted, vulnerability increases and external aid becomes more necessary. Empirical studies emphasize that age and family characteristics are significant predictors of both individual and community resilience [4].

Educational and labour dominants (access to education and quality of workforce training) determine the long-term adaptive capacity of the economy. Interruptions in the educational process, relocation of universities, and reduced practical training have created a mismatch between skill demand and supply in the labour market. However, investments in digital infrastructure and hybrid learning formats can compensate for part of these losses and enhance system flexibility.

Research on displaced universities indicates that maintaining educational continuity and developing distance learning methods considerably mitigate negative effects on the quality of life of student groups and local communities [5].

Societal dominants refer to trust in institutions, social cohesion, civic engagement, and willingness to provide mutual support. They form the “social capital,” a key buffer during crises: high levels of trust and cooperation networks accelerate the recovery of public services and reduce costs associated with vulnerabilities. Recent studies in war-affected regions show that morale, hope, and collective expectations serve as significant predictors of resilience [6].

To strengthen the resilience of the quality of life, a coordinated policy is needed that combines infrastructure modernization, social protection for vulnerable groups, investment in education and digitalization, and the empowerment of local civil society institutions. It is also recommended to implement integrated impact assessments (SER–SUS–QOL) in recovery and reform planning so that policymakers not only restore lost living standards but also enhance long-term sustainability.

REFERENCES

1. Estoque R. C., Wu J. The resilience-sustainability-quality of life nexus. *The Science of the total environment*. 2024. Vol. 912, 169526. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.169526>
2. Brinkhof L. P., et al. The Interplay Between Quality of Life and Resilience Factors in Later Life: A Network Analysis. *Frontiers in psychology*. 2021. Vol. 12, 752564. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.752564>
3. McDonald-Harker C., et al. Social-Ecological Factors Associated With Higher Levels of Resilience in Children and Youth After Disaster: The Importance of Caregiver and Peer Support. *Front. Public Health*. 2021. Vol. 9, 682634. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.682634>
4. Kimhi S., et al. Impact of the war in Ukraine on resilience, protective, and vulnerability factors. *Frontiers in public health*. 2023. Vol. 11, 1053940. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1053940>
5. Andrushko Y., Lanza S. T. Exploring Resilience and Its Determinants in the Forced Migration of Ukrainian Citizens: A Psychological Perspective. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 2024. Vol. 21, 1409. <https://doi.org/10.3390/ijerph21111409>
6. Koubová A., Kimhi S. Prediction of individual, community and societal resilience in the Czech Republic compared to Slovakia during the war in Ukraine. *BMC Public Health*. 2024. Vol. 24, 583. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18075-y>

УДК 331

Соколов А.В.¹, Ковалик Л.В.²¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»² студ. гр. БТЕз-0214м НУ «Запорізька політехніка»

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасному бізнес-середовищі зовнішні умови функціонування організацій набувають надзвичайної динамічності, невизначеності та складності. Цифрова трансформація не лише змінює технологічний ландшафт, а й кардинально впливає на природу праці, структуру організаційних процесів та роль людського капіталу в досягненні стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті системи управління людськими ресурсами змушені переходити від традиційних адміністративних моделей до технологічно орієнтованих підходів, здатних забезпечити швидку адаптацію, проактивне планування та стратегічне керування персоналом.

Сучасні компанії все активніше впроваджують автоматизацію бізнес-процесів, що дозволяє підвищити продуктивність, скоротити операційні витрати та зменшити вплив людського фактору на якість прийняття рішень. Діджиталізація перестала бути просто інструментом оптимізації - вона стала невід'ємною частиною повсякденного функціонування організацій і безпосередньо впливає на взаємодію співробітників, культуру комунікації та механізми управління. Суттєві зміни відбуваються в HR-сфері, де цифрові технології трансформують навіть фундаментальні принципи найму, розвитку, мотивації та оцінювання персоналу.

Ключовим завданням стає створення цілісного цифрового середовища, яке забезпечує комплексну підтримку всіх етапів життєвого циклу працівника. Сучасні HRIS (Human Resource Information Systems) та HCM-платформи (Human Capital Management) дозволяють не лише централізувати дані, а й організовувати процеси планування, управління, комунікації та контролю через єдиний особистий обліковий запис кожного співробітника. Такі системи дають змогу оперативно відстежувати відпрацьований час, планувати відпустки, коригувати KPI, оновлювати курси підвищення кваліфікації, реалізовувати програми професійного розвитку та зберігати історію досягнень.

Цифрова трансформація значно підвищує прозорість та ефективність внутрішніх процесів. Процедури постановки завдань, контролю за їх виконанням та оцінювання ефективності стають стандартизованими, централізованими та менш підверженими суб'єктивним помилкам. Впровадження інструментів HR-аналітики дозволяє проводити багатофакторний аналіз даних про персонал - від рівня продуктивності до прогнозування виручки - з можливістю візуалізації показників у реальному

часі. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі даних (data-driven decisions).

Внутрішні корпоративні портали та цифрові комунікаційні платформи (MS Teams, Slack, Notion тощо) сприяють швидкому та ефективному розповсюдженню інформації, зміцнюють внутрішню комунікацію, особливо в умовах гібридної чи віддаленої роботи. Вони стають центрами знань, де доступні новини, нормативні документи, тренінги, регламенти та інструкції, що значно полегшує адаптацію нових співробітників і підвищує загальну залученість до колективу. Цифрова економіка вносить істотні зміни до структури систем управління, впроваджуючи такі ключові елементи, як: цифрова інформація (наявність централізованих баз даних), цифрові операційні моделі (автоматизація бізнес-процесів), цифрове управління (HCM, HRIS, аналітика), цифрове залучення працівників (через портали, pulse surveys, gamification) та цифрові робочі місця (гібридні та віддалені формати з підтримкою digital tools).

Успішна реалізація процесів цифрової трансформації значною мірою залежить від кваліфікації спеціалістів, які до неї залучені. Фахівці з цифровізації повинні володіти комплексом професійних компетентностей, що включають не лише технічні знання, а й розуміння бізнес-процесів, стратегічного планування та змін у організаційній культурі. Особливе значення має їхня здатність ідентифікувати потенційні можливості для впровадження цифрових інновацій не тільки в системі управління персоналом, а й у технологічних, виробничих та логістичних процесах підприємства. Саме інтегрований підхід до діджиталізації забезпечує синергетичний ефект і сприяє комплексному підвищенню конкурентоспроможності організації.

HR-спеціалісти, які беруть участь у цифровій трансформації, мають чітко орієнтуватися в сучасному ландшафті інформаційних технологій: розуміти принципи роботи штучного інтелекту, хмарних платформ, систем аналітики даних (HR Analytics), автоматизації процесів (RPA) та інтегрованих HCM-рішень. Проте технічна обізнаність - лише частина успіху. Не менш важливими є навички управління змінами, комунікативна компетентність, здатність пояснювати переваги нових інструментів керівництву та працівникам, а також забезпечувати безболісну адаптацію колективу до нових умов роботи.

Сучасні цифрові технології не просто допомагають HR-службам виконувати свої функції - вони трансформують саму парадигму управління персоналом, роблячи її більш стратегічною, гнучкою та орієнтованою на результат. Більш детальний огляд найпоширеніших видів цифрових технологій у кадровому менеджменті наведено в таблиці.

Таблиця - Сучасні цифрові технології в управлінні персоналом

Елемент цифрової системи	Характеристика цифрової системи	Приклад програмного забезпечення
Підбору персоналу (e-recruitment)	Використання алгоритмів штучного інтелекту для пошуку кандидатів, аналізу резюме та попереднього відбору	Workday, SmartRecruiters, Huntflow
Навчання та розвиток	Платформи електронного навчання (LMS), які дозволяють створювати онлайн-курси, відстежувати прогрес співробітників і формувати персональні траєкторії розвитку	Moodle, TalentLMS, Coursera for Business
Оцінка та ефективність	Системи моніторингу KPI та OKR, що забезпечують прозору оцінку результативності працівників у реальному часі	SAP SuccessFactors, 15Five, BambooHR
Робочий час	Системи фіксації робочого часу, графіків змін та віддаленої роботи	TMetric, Time Doctor, Bitrix24
HR-аналітика та прогнозування	Використання Big Data та AI для аналізу кадрових процесів, прогнозування плинності кадрів, визначення кадрових ризиків	Power BI, Oracle HCM Cloud, Visier
Електронний документообіг у HR	Автоматизація кадрових процесів: створення наказів, ведення електронних трудових книжок, підписання документів ЕЦП	M.E.Doc, Vchasno, PeopleForce
Корпоративна культура та комунікації	Цифрові платформи для внутрішніх комунікацій, обміну інформацією, підтримки командної роботи	Microsoft Teams, Slack, Workplace by Meta

Ефективне впровадження цифрових технологій вимагає не просто технічної підготовки, а формування цифрової культури в організації, де ключову роль відіграють фахівці, здатні не лише використовувати сучасні інструменти, а й стратегічно планувати їхню інтеграцію в усі сфери діяльності підприємства. Успішне впровадження цифрових технологій у систему управління персоналом значною мірою залежить не лише від технічних можливостей, а й від організаційного клімату, рівня довіри між керівництвом та підлеглими, а також готовності до змін.

УДК 351:658:338.433

Соколюк К.Ю.¹, Дибенко Г.І.²

¹ к.е.н., доц., докторант, старший науковий співробітник ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

² методист Кропивницького фахового коледжу харчування та торгівлі

ДЕРЖАВНИЙ МАРКЕТИНГ В УМОВАХ РОЗБУДОВИ АГРАРНИХ РИНКІВ

Кризові явища викликані війною в Україні спричинили бар'єри для функціонування усіх без винятку аграрних товарних ринків. Особливо складне питання щодо продовольчих ринків, від розвитку яких прямо залежить продовольча безпека країни. Це вимагає пошуку нових рішень та розробки дієвих механізмів, в першу чергу на національному рівні, направлених на збереження ключових ринків (наразі стоїть питання саме збереження) із конкурентною перевагою на них вітчизняного товаровиробника. На жаль, війна спричинила негативні явища, що призвели до зростання рівня імпортозалежності на тих ринках, де в довоєнний період перевагу мали національні компанії. Через розрив глобальних логістичних ланцюгів було втрачено експортний потенціал за окремими напрямками (деякі з них все ж таки вдалося переорієнтувати, було відкрито нові ринки).

За дослідженнями науковців, державний маркетинг в ринковому середовищі є основним механізмом для забезпечення соціоцентричної поведінки апарату державного управління. Реалізується даний механізм через маркетингову орієнтацію державного маркетингу, що направлений на досягнення максимального соціального ефекту від державного управління саме з позиції задоволення інтересів громадян країни, суспільства [1].

В основу розбудови ринків в період війни та в перший період повоєнного відновлення має бути покладено саме на утримання вже існуючих конкурентних переваг вітчизняних компаній (як на внутрішньому так і зовнішньому ринках), а також на збереженні усіх ресурсних складових потенціалу економіки України. Важливе значення при цьому має бути надано саме маркетинговим механізмам, інструментам та стратегіям, що мають бути врегульовані на державному рівні, координуватися державою, контролюватися, а також продукуватися задля збереження усіх ресурсних складових вітчизняної економіки.

Основним завданням державного маркетингу умовах розбудови аграрних ринків передбачає використання державними органами маркетингових інструментів задля регулювання аграрного ринку шляхом дослідження поведінки споживачів (як організаційних так і індивідуальних), створенням умов для задоволення виявлених споживчих потреб,

максимізація ефективності товароруку аграрної продукції шляхом формування дієвого комплексу маркетингу (рис.1).

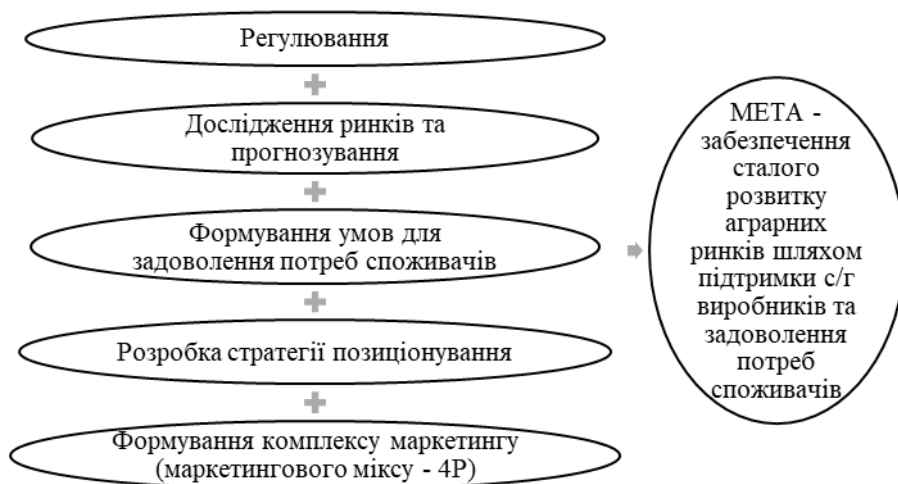


Рисунок 1. Державний маркетинг в системі аграрних ринків в умовах розбудови та повоєнного відновлення

Основним завданням державного маркетингу науковці вважають задоволення інтересів таких суб'єктів ринку[2]:

- 1) споживачів - шляхом підвищення рівня конкурентоздатності суб'єктів господарювання та, як наслідок, якості життя населення;
- 2) органу державного управління – через нарощування обсягів дохідної частини відповідного бюджету;
- 3) суспільства – шляхом нейтралізації негативних наслідків господарської діяльності – соціальний ефект.

За висновками науковців, комунікаційна складова в системі державного маркетингу є найбільш важливим елементом. Так як публічне управління у наш час є невіддільним від комунікації. Для прикладу, на рівні територіальних громад маркетингові комунікації сприяють забезпеченню конкурентоздатності територій шляхом формування позитивного іміджу, тим самим стимулюючи залучення інвестицій як зовнішніх так і внутрішніх.

Маркетингові комунікації суб'єктів публічного управління окреслюється цілями маркетингової діяльності. Для прикладу, для муніципальних органів: підтримка привабливого іміджу території (як в цілому, так і окремих його ресурсів); просування продукції місцевих

виробників (що є вкрай актуальним для розвитку локальних ринкових систем); забезпечення ефективної комунікації міста з ринковим середовищем; формування позитивного іміджу певної територіальної або адміністративної одиниці; створення сприятливого клімату для залучення інвестицій (внутрішніх та зовнішніх), державним та комерційних замовлень; стимулювання нових потреб та інтересів муніципальних споживачів тощо[3, с. 157].

Отже, державний маркетинг в період війни та повоєнного відновлення є одним із дієвих механізмів сприяння розбудові аграрних ринків та формування їх міцного потенціалу як внутрішнього так і експортного. Забезпечуючи регулювання та контроль, саме державний маркетинг може сприяти активізації розвитку економіки шляхом розбудови аграрних ринків як на локальному, регіональному та і на національному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Романенко К.М. Державний маркетинг як механізм максимізації соціальної ефективності державного управління. Інвестиції: практика та досвід, 2010, №10. С. 85-88.
2. Deineha O., Deineha I. MARKETING AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF POTENTIAL OF SERVICE ACTIVITIES OF TERRITORIAL COMMUNITIES. *ΛΟΓΟΣ ΜΙΣΤΕΤΤΩ ΝΑΥΚΟΒΟΪ ΔΥΜΚΙ*. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/2663-4139.12.03> (date of access: 08.10.2025).
3. Ромат Є.В., Бондаренко В.М., Гаврилечко Ю.В. Маркетинг у публічному управлінні: генезис і перспективи: монографія За заг. Ред. Проф. Є.В. Ромата. Київ: Студцентр, LONGREAD, ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. 278 с.

УДК 331.546:004.8

Сорока О.В.¹¹ доц. Одеського національного економічного університету

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ РОЛІ ЛЮДИНИ У ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасний світ праці переживає епоху радикальних змін, зумовлених впровадженням штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації. Ці технології не просто оптимізують виробничі процеси, а й трансформують самі основи трудових цінностей, переосмислюючи роль людини в професійній діяльності.

Революція штучного інтелекту, що проголошувала звільнення людства від монотонної праці, виявила парадоксальну кризу: автоматизація, оптимізуючи виробництво, одночасно підриває традиційні системи трудових цінностей. Згідно з доповіддю McKinsey [1], до 2030 року до 800 мільйонів працівників зіткнуться з необхідністю зміни професії через впровадження алгоритмів, при цьому 30% завдань у 60% професій уже піддаються автоматизації. Однак технологічний прогрес супроводжується не лише економічними, а й екзистенційними зрушеннями. Якщо в індустріальну епоху ключовим конфліктом була боротьба за скорочення робочого дня, то в епоху генеративного ШІ дискурс зміщується до питання збереження «людського» у праці – креативності, автономії, соціального визнання. Праця перестає бути винятково інструментом виживання, трансформуючись у механізм самореалізації [2], але алгоритми, замінюючи рутинні операції, ставлять під сумнів саму антропоцентричну природу професії.

З одного боку, ШІ обіцяє «звільнення від рутини», з іншого – веде до поляризації праці: висококваліфіковані спеціалісти посилюють контроль над алгоритмами, тоді як низькокваліфіковані працівники стикаються з феноменом «цифрового відчуження». Яскравим прикладом стало звільнення 4000 співробітників IBM у 2023 році, коли ШІ-менеджери проєктів не лише оптимізували робочі потоки, а й перерозподілили владні повноваження, мінімізуючи людську участь у прийнятті рішень.

Якщо в індустріальну епоху працівник втрачав контроль над продуктом праці, то в цифрову – над самим смыслом праці. Алгоритми привласнюють креативні та когнітивні функції, залишаючи людині роль «коректора помилок», що породжує екзистенційну кризу. Теорія людського капіталу, яка акцентує увагу на інвестиціях у навички, стикається з викликом стрімкого застарівання компетенцій: 67% ІТ-фахівців відзначають «синдром знецінення» знань вже через два роки після їх опанування.

Сучасні моделі, такі як «Заміщення–Поповнення», пояснюють автоматизацію через баланс двох процесів:

- заміщення (витіснення завдань, наприклад, III-діагностами в медицині);

- поповнення (створення нових ролей, наприклад, аналітиків даних).

Однак ці моделі ігнорують ціннісний дисонанс: поповнення часто супроводжується втратою професійної ідентичності. Так, оператори колл-центрів, переведені на контроль III-чатів, описують свою роботу як «нагляд за машинами», що підриває соціальну значущість їхньої праці.

Трудова цінність реконцептуалізується як багатовимірна структура, що інтегрує:

- інструментальні цінності (зарплата, безпека) – під ударом через гігекономіку (36% працівників у США зайняті на нестабільних позиціях)[1];

- екзистенційні цінності (автономія, креативність) – комодифікуються III (приклад: художники, які навчають Midjourney);

- соціальні цінності (статус, визнання) – заміщуються алгоритмічними рейтингами (кур'єри Glovo);

- алгоритмічні цінності (прозорість, контроль) – новий запит епохи (вимоги лікарів до пояснюваності діагнозів IBM Watson);

- цифрово-етичні цінності (справедливість, захист даних) – відповідь на приховану дискримінацію.

Когнітивна автоматизація, на відміну від традиційної (заміни фізичної праці), характеризується передачею алгоритмам функцій, що потребують прийняття рішень, креативності та емоційного інтелекту. Це породжує «кризу винятковості»: професії, які вважались «унікально людськими» (лікар, художник), втрачають монополію на смислотворення.

Традиційна автоматизація, характерна для індустріальної епохи, передбачала заміну фізичної праці людини машинами, що виконують передбачувані, алгоритмізовані операції. Її об'єктом ставали рутинні завдання, які вимагали механічної точності: конвеєрне збирання, обробка даних, складська логістика. Людина в цій системі зберігала роль оператора, що контролює процес, а ключовим наслідком автоматизації була загроза інструментальним цінностям праці – стабільності зайнятості, безпеці. Приклад: роботизація заводів Tesla, де впровадження зварювальних роботів зменшило рівень травматизму, але спричинило кризу професійної ідентичності серед працівників.

Когнітивна автоматизація, навпаки, пов'язана з передачею алгоритмам функцій, які традиційно вважались виключною компетенцією людини. Її відмінна риса – здатність III працювати в умовах невизначеності, навчаючись на великих обсягах даних і приймаючи рішення, які не були явно запрограмовані розробниками.

Традиційна автоматизація вписується в парадигму технологічного безробіття, де машини замінюють «мускули» людини, тоді як когнітивна

автоматизація вимагає нових концепцій, таких як «посттрудова економіка» , де ІІІ стає «узагальненим інтелектом», а праця – опціональним елементом системи.

Наслідки когнітивної автоматизації:

- Криза винятковості: ІІІ ставить під сумнів уявлення про «унікальність» людського інтелекту. Наприклад, алгоритми AlphaFold вирішують завдання білкового згортання, які раніше вважалися прерогативою біохіміків. Це кидає виклик самій ідеї професійної експертизи.

- Комодифікація креативності: креативність стає ресурсом для навчання ІІІ. Художники, чії роботи використовуються для тренування моделей на кшталт Stable Diffusion, втрачають авторські права на зображення, які генеруються алгоритмами.

- Етична дилема агентності: алгоритми привласнюють собі право ухвалення рішень, але не несуть відповідальності за помилки. У медицині ІІІ-діагности, такі як IBM Watson, можуть припускатися помилок, однак юридичні наслідки лягають на лікарів, які затверджують діагноз.

Отже, у висновку зазначимо, перехід від рутинної до когнітивної автоматизації кардинально змінює вимоги до працівників, зміщуючи фокус на креативність, критичне мислення та емоційний інтелект. Аналіз кейсів і теоретичних підходів підкреслює подвійну природу ефекту: зростання продуктивності та нові можливості супроводжуються ризиками дезорієнтації й нерівності. Ключовим фактором адаптації стає розмежування типів автоматизації, що визначає специфіку впливу на професійну діяльність і потребу в переосмисленні трудових цінностей у цифрову епоху.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Огляд технологічних трендів 2023 від McKinsey Digital. URL: <https://d-economy.ru/analytic/obzor-tehnologicheskikh-trendov-2023-ot-mckinsey-digital/> (дата звернення 14.09.2025).

2. World Values Survey Wave URL: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp> (дата звернення 14.09.2025).

УДК 005:658

Станьковська І.М.¹, Ружилю О.І.², Станьковський Т.В.³

¹ доц. Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

² асп. Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

³ асп. Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

РОЗВИТОК ТА ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Процесний підхід є фундаментальним принципом управління, що набув широкого застосування в різних сферах діяльності. Його виникнення зумовлене необхідністю систематизації та оптимізації організаційних процесів. Сьогодні цей підхід використовується не лише в управлінні підприємствами, а й у державному секторі, IT-індустрії, охороні здоров'я та інших сферах. Потребують уваги сучасні тенденції та виклики, пов'язані із впровадженням процесного підходу в умовах цифрової трансформації.

Відповідно до стандарту «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000: 2007, IDT): ДСТУ ISO 9000: 2015», процес (process) - сукупність взаємопов'язаних або взаємодійних робіт, що використовують входи для створення запланованого результату. Залежно від контексту посилання «запланований результат» процесу називають виходом, продукцією чи послугою. [1]

Процесний підхід зміщує фокус уваги на процеси, що протікають на підприємстві і проходять на всіх стадіях виробництва продукції, задіюють всі підрозділи і орієнтуються на кінцевий результат – отримання прибутку.

Зародження процесного підходу пов'язане з розвитком наукового менеджменту в кінці XIX – на початку XX століття. Основоположником наукового менеджменту був Фредерік Тейлор [2], який у своїх працях наголошував на необхідності стандартизації та оптимізації виробничих процесів. Його ідеї були продовжені Генрі Фордом, який впровадив конвеєрне виробництво, що стало першим практичним прикладом процесного управління [3].

Подальший розвиток концепції процесного підходу пов'язаний із системним підходом у менеджменті, що сформувався в середині XX століття. Лі Якокка та Пітер Друкер розширили уявлення про управління як взаємопов'язану систему бізнес-процесів. У 1990-х роках Майкл Хаммер і Джеймс Чампі запропонували ідею реінжинірингу бізнес-процесів, що змінило уявлення про управління компаніями та призвело до широкого застосування процесного підходу в сучасному бізнесі.

У ХХІ столітті процесний підхід отримав подальший розвиток завдяки впровадженню технологій управління бізнес-процесами (BPM) [4], гнучких методологій (Agile, Lean) [5] та цифрової трансформації. Сучасні компанії активно використовують автоматизовані системи управління процесами, що забезпечують гнучкість і швидкість прийняття рішень.

На сьогодні, процесний підхід є невід’ємною частиною управління організаціями. З появою концепцій Business Process Management (BPM) та Lean Six Sigma управління процесами набуло нових вимірів. Цифрова трансформація принесла нові можливості автоматизації та оптимізації бізнес-процесів за допомогою штучного інтелекту, Big Data та хмарних технологій. Великий стрибок у сфері процесного підходу був викликаний впровадженням системи контролю якості ISO 9000, адже у стандарті ISO 9001 відмічається, що «стандарт відстоює використання принципу «процесного підходу» під час розроблення, впровадження та покращення результативності системи менеджменту якості з метою підвищення задоволеності споживачів завдяки виконанню їх вимог».

Впровадження процесного підходу в сучасних організаціях дозволяє підвищити їхню ефективність, забезпечити прозорість управління та прискорити адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Водночас ключовими викликами залишаються необхідність зміни корпоративної культури, інтеграція цифрових технологій та навчання персоналу. Зокрема, автоматизація бізнес-процесів вимагає ретельного планування та інвестицій у відповідні ІТ-рішення. Також важливою проблемою залишається опір змінам з боку співробітників, що може уповільнити впровадження нових методів управління.

У майбутньому процесний підхід продовжить розвиватися в контексті цифрової трансформації та штучного інтелекту. Автоматизовані системи управління процесами будуть доповнені технологіями машинного навчання та аналізу великих даних, що дозволить зробити управління ще більш гнучким і адаптивним. Крім того, процесний підхід все активніше застосовуватиметься в таких сферах, як охорона здоров’я, державне управління та освіта.

Ймовірно, що розвиток концепції гіперавтоматизації (hyperautomation) сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів, скороченню витрат і збільшенню продуктивності. Водночас організаціям необхідно буде адаптуватися до нових умов і забезпечити відповідну підготовку персоналу для роботи в автоматизованому середовищі.

Тож як бачимо, процесний підхід був досліджений досить давно і пройшов довгий шлях від механістичних моделей Тейлора до сучасних цифрових платформ управління процесами, однак на практиці почав

застосовуватися порівняно недавно. Це пов'язано з двома наведеними нижче факторами:

1. Останнім часом темпи розвитку і зміни економічних, політичних і наукових сфер життя суспільства призводять до необхідності підлаштовуватися під різні виклики навколишнього середовища. Для цього компаніям потрібно проявляти гнучкість, мобільність, а також вміти оперативно приймати рішення з метою підвищення ефективності і продуктивності свого бізнесу.

2. Активне впровадження в компаніях системи менеджменту якості провокує управління діяльністю компанії організовувати виходячи зі структури процесів, що реалізуються для досягнення конкретних цілей і завдань компанії.

Застосування процесного підходу дозволяє організаціям підвищити конкурентоспроможність, адаптуватися до змін та забезпечувати високу якість продукції та послуг. Подальші дослідження у цій сфері можуть бути зосереджені на аналізі ефективності сучасних методологій управління процесами та їх адаптації до швидкозмінних ринкових умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000: 2007, IDT): ДСТУ ISO 9000: 2015. – К.: Держспоживстандарт України, 2016. – 34 с.

2. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management [Електронний ресурс]. – 1911. – Режим доступу: <https://www.gutenberg.org/ebooks/6435> (дата звернення: 08.09.2025).

3. Ford Motor Company. The Moving Assembly Line [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://corporate.ford.com/articles/history/moving-assembly-line.html> (дата звернення: 08.09.2025).

4. Dumas M.; La Rosa M.; Mendling, J.; Reijer H. A. Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. – Cham: Springer, 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-56509-4> (дата звернення: 08.09.2025).

5. Agile Alliance. Principles behind the Agile Manifesto [Електронний ресурс]. – 2001. – Режим доступу: <https://agilemanifesto.org/principles.html> (дата звернення: 08.09.2025).

УДК 339.543

Суворова К.В.¹, Лісніченко М.О.²¹ студ. НУ «Запорізька політехніка»² доц. НУ «Запорізька політехніка»

МИТНА СЛУЖБА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА СПІВПРАЦІ З ЄС

Митна служба є ключовим елементом економічної політики держави, забезпечуючи контроль за переміщенням товарів через кордон, збір митних платежів та сприяння торгівлі. У контексті європейської інтеграції України митна служба перетворюється на інструмент гармонізації стандартів, зменшення бар'єрів та посилення співпраці з ЄС. Цей процес включає впровадження єдиних митних процедур, електронних систем та механізмів взаємного визнання, що сприяє зростанню експорту, залученню інвестицій та економічній стабільності. За даними Міністерства фінансів України, у 2024 р. обсяг торгівлі з ЄС зріс на 12%, частково завдяки реформам митниці, таким як NCTS (Нова комп'ютеризована транзитна система) та АЕО (Авторизований економічний оператор) [1]. Однак виклики, як корупція, технічне відставання та повномасштабна війна, вимагають посилення реформ для повної інтеграції. У 2025 р. пріоритетом Державної митної служби (Держмитслужби) залишається реформування управлінських процесів та посилення інституційної спроможності митних органів, що є частиною Плану відновлення України та переговорного процесу з ЄС.

У рамках Угоди про асоціацію з ЄС, підписаної у 2014 р. та ратифікованої у 2017 р., Україна зобов'язалася гармонізувати митне законодавство з *acquis communautaire* ЄС. Це включає впровадження Митного кодексу ЄС, спрощення процедур, електронне декларування та ризико-орієнтований контроль [2]. У 2025 р. уряд схвалив проєкт нового Митного кодексу України, який направлено на оцінку Єврокомісією та консультації з бізнесом. Цей документ передбачає синхронізацію митних процедур з європейськими, зокрема електронне єдине вікно, автоматизоване управління ризиками та спрощення для надійних операторів [3].

Попри війну, митна служба демонструє стійкість: у 2024–2025 рр. запроваджено тимчасові спрощені режими для гуманітарних вантажів та військової допомоги, що інтегрується з європейськими стандартами безпеки ланцюгів постачань. Міністерство фінансів опублікувало звіт «Українська митниця: розвиток попри війну» за II квартал 2025 р. [4], де зазначено зростання надходжень до бюджету на 15% завдяки антикорупційним заходам, як впровадження автоматизованої системи відбору для перевірок. Уряд оновив переговорну архітектуру для вступу до ЄС, плануючи відкрити всі кластери переговорів у 2025 р. та завершити гармонізацію законодавства

до 2027 р. Україна вже адаптувала окремі положення Митного кодексу до європейських стандартів шляхом ухвалення відповідного закону. Міжнародний валютний фонд (МВФ) позитивно оцінив прогрес, відзначивши зменшення корупційних ризиків та підвищення ефективності.

Для посилення інтеграції необхідно розширити цифровізація: впровадити єдине митне вікно, інтегроване з EU Customs Union, та програми навчання для митників і бізнесу. У 2025 р. Україна передала Єврокомісії другий внесок у межах Пакета розширення ЄС, де митні реформи є ключовим елементом. Державно-приватне партнерство, як співпраця з Українською асоціацією бізнесу та торгівлі, допоможе адаптувати реформи до потреб малого та середнього бізнесу, особливо в регіонах, постраждалих від війни. Необхідно також посилити кібербезпеку митних систем для захисту даних у контексті гібридних загроз.

Таким чином, митна служба як інструмент інтеграції вимагає системних реформ, поєднуючи регулювання, технології та партнерство. У українському контексті це свідчить про ефективність проактивного підходу, який дозволить досягти повної економічної інтеграції з ЄС. Митна служба перетворюється з бар'єра на каталізатор зростання. Інтеграція реформ у рамках Угоди про асоціацію та нового Митного кодексу дозволить Україні стимулювати торгівлю та інвестиції, забезпечуючи стале відновлення економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Національна стратегія доходів України у 2024 році : ключові результати митного напрямку. *Державна митна служба України* ; під егідою Мінфіну. URL: <https://customs.gov.ua/en/news/novini-20/post/natsstrategiia-dokhodiv-ukrayini-u-2024-rotsi-kliuchovi-rezultati-mitnogo-napriamu-2057> (дата звернення: 06.10.2025).
2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 06.10.2025).
3. Уряд підтримав проєкт нового Митного кодексу України, який направляється на оцінку Єврокомісією та для консультацій з бізнесом. *Міністерство фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/uriad_pidtrimav_proiekt_novogo_mitnogo_kodeksu_ukraini_iakii_napravliaietsia_na_otsinku_ievrokomisiiei_u_ta_dlia_konsultatsii_z_biznesom-5295 (дата звернення: 06.10.2025).
4. Митний огляд «Українська митниця : розвиток попри війну» за II квартал 2025 року. *Міністерство фінансів України* URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mytnyi-ohliad-ukrainska-mytnytsia-rozvytok-popry-viinu-za-ii-kvartal-2025-roku> (дата звернення: 06.10.2025).

УДК 331.108

Сухіна О.М.¹, Бодюк А.В.²

¹ к.е.н., с.н.с., старший науковий співробітник

Відділу екосистемних послуг та природоохоронних територій

Інституту демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи

Національної академії наук України

² к.е.н., с.н.с., науковий керівник Науково-дослідного закладу «Ресурси»

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ НАН УКРАЇНИ

До найпрестижніших показником творчості науковців є отримання Нобелівської премії. У 2025 р. Нобелівський тиждень стартував із 6 жовтня, що також підкреслює актуальність цієї міжнародної науково-практичної конференції. Окремі вчені навіть двічі ставали лавреатами Нобелівської премії. Як нам відомо, серед лавреатів Нобелівської премії немає українців за громадянством, але Україна є Батьківщиною семи нобелівських лавреатів. На 22-й престижній конференції "THE INTERNATIONAL MEDICINE AND BIOSCIENCES CONFERENCE 2026" заплановано виступ 21 Нобелівського лауреата. Ця конференція буде проходити в Дубаї (ОАЕ) 13-15 лютого 2026 року. Науковцям з України складно поїхати на таку потужну конференцію, якщо вартість участі складає від 340 до 1700 доларів США, залежно від типу участі і терміну оплати (чим швидше оплата, тим дешевша участь). А ще ж - переліт до Дубаї. То 340 доларів США - то для студентів.

Після того, як проголошено 24 серпня 1991 року ухваленням ВР УРСР Акту проголошення незалежності України, у неї виникли проблеми розвитку економіки, зокрема і фінансові, бюджетного фінансування державних підприємств, навчальних закладів.

З проголошенням незалежності у національній науці відбулися значні зміни, пов'язані з її реформуванням, фінансовими труднощами. Створювалися нові наукові установи. Діючі отримали більше самостійності, зокрема і можливостей співпраці у різних формах з міжнародною науковою спільнотою. Але українські наукові заклади потерпали від дефіциту фінансування. У них відбувався і відтік кадрів. У них знаходилася застаріла матеріально-технічна база. За фінансових проблем у наукових установ виникли і проблеми оплати участі науковців у виїзних конференціях.

Зауважимо, що тематика згаданої конференції перекликається із черговими виборами Президента Національної академії наук України, які проходили 7 жовтня 2025 р., тобто під час війни. Тут необхідно зважати на той момент, що між науковими кадрами із точних наук та гуманітарних є глибока прірва. Якщо у вчених з технічних наук в Україні є відносний порядок, бо там потрібно мати патенти зі справжніх винаходів, то багато

вчених з економічних наук лише штампують дисертації, далекі від реальної економіки. Тобто, такі науковці далекі не те, що від високої науки, а від науки взагалі. Про це часто з'являються новини, і про академічний плагіат [1]. Після минулих виборів один із тих, хто балотувався на цю високу посаду, подав до суду на НАН України. Можливо, це буде і в цьому році, бо й війна таких пройдисвітів і лже-вчених не зупиняє.

То чому ж українські вчені в Україні не могли стати Нобелівськими лауреатами, а як тільки виїхали за кордон, так і стали? Тому що в Україні не всюди створені умови для розвитку вчених, в багатьох наукових установах, і в системі НАН України, процвітають родинні клани, а дисертації талановитих учених не пропускають. Окремі особи нечесним шляхом зайняли місця начальників, і виконують роль лише менеджерів у науці, змушуючи підлеглих дописувати їх прізвища, і ламаючи їх долі. Таких лже-вчених не знають не лише за кордоном, але і в Україні в цілому.

Наразі у державі є можливість, аби пришвидшити вступ до Європейського Союзу, поліпшити систему управління людськими ресурсами, і в Національній академії наук України, і в інших наукових структурах, і, зокрема, в частині атестації наукових кадрів.

Саме з Японії у 30-ті роки ХХ століття пішов лозунг: "Кадри вирішують все!". І там є позитивний результат. То доцільно Уряду нашої держави задуматися: якими є наукові кадри в Україні, якщо за 125 років ще немає Нобелівського лауреата. І почати необхідно з розробки критеріїв для адекватної атестації наукових співробітників. На даний час атестації українських вчених проходять без будь-яких критеріїв: можна опублікувати лише одну наукову статтю за 5 років, і з нею прийти на атестацію, і якщо це своя людина у начальства, то її атестують; пропускають неякісні дисертації, і незаслужено висувують на високі посади. А якщо висловлювання талановитих учених йдуть урозріз із думкою начальства, то такого науковця не атестують, і таке триває десятиліттями. У ЗМІ є статті про позбавлення наукових ступенів тих лже-вчених, дисертації яких нафаршировані чужими текстами, тобто, мова йде про академічний плагіат, і в дисертаціях співробітників міністерств [1].

Для оптимізації управління людськими ресурсами в системі НАН України та інших академій розвивати державну кадрову політику, створити потрібні відповідні критерії. Така політика враховує атестацію вчених. В першу чергу доцільно перетрусити експертів, які дають наукові ступені, ретельно перевірити спецради із захисту дисертацій, особливо з економічних наук. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти повинно ефективніше працювати. Доцільно удосконалювати систему розвитку основ професіоналізму майбутніх учених в процесі фахової підготовки.

МОН України затвердити конкретні критерії для атестації науковців,

які б враховували: скільки статей повинен опублікувати за рік академік, член-кореспондент, професор, доктор наук, кандидат наук; скільки з них - одноосібних, скільки - за кордоном, скільки - у таких журналах, які входять до престижних наукометричних баз Scopus та WoS, і т. д. Скільки разів на рік виступати з науковими доповідями на міжнародних наукових конференціях та ін.

За кордон українським ученим на конференції їздити проблематично через низькі зарплати. І для них дорогі публікації в журналах престижних наукометричних баз Scopus та WoS,

Висновки. Щоб вчені найбільше служили людству, державі створити відповідні умови, як у зарубіжних державах. Бо низка Нобелівських лауреатів навчалися або працювали в Україні, а премію отримали лише після міграції. Управління людськими ресурсами в системі НАН України спрямовати на розвиток та ефективне використання кваліфікованого персоналу для досягнення головної мети - високої науки. Атестацію наукових кадрів проводити із врахуванням чітких критеріїв, затверджених Урядом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. МОН: чотирьох науковців позбавили ступенів через плагіат у дисертаціях. - Дата публікації: 28 квітня 2025 року. - URL: <https://www.ukr.net/news/details/society/110995245.html>.

УДК 005.95/96:004.9

Сухорукова А. Л.¹, Дергач Я. О.²

¹ доц. Миколаївського національного аграрного університету

² здобувач вищої освіти Миколаївського національного аграрного університету

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ HR-ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Перехід до цифрової економіки спричиняє суттєві зміни у всіх традиційних функціях управління організацією, особливо в управлінні персоналом. У сучасних умовах бізнесу людський капітал розглядається як один із ключових факторів успіху та ефективності компанії. Власники бізнесу розуміють, що стабільне зростання можливе лише за наявності висококваліфікованої та вмотивованої команди, яка зацікавлена у досягненні результатів.

На думку Кушнерик О.В., HR-менеджмент сьогодні є невід'ємною складовою успішного функціонування компанії. Сучасні підходи до управління персоналом передбачають розробку індивідуальних стратегій для кожного працівника, що дає змогу визначити найоптимальніші напрями їхньої діяльності та підвищити гнучкість команди. Це потребує ретельного аналізу сильних і слабких сторін співробітників, а також оцінки їхнього потенціалу та можливостей. Такий підхід не лише підвищує продуктивність праці, але й сприяє формуванню високої мотивації та залученості працівників у процес досягнення цілей організації [1, с. 2].

Крім цього, важливими завданнями HR-менеджменту є підбір та розвиток персоналу. Це передбачає визначення необхідних компетенцій та досвіду для ефективного виконання обов'язків, що полегшує процес найму, сприяє встановленню справедливої системи оплати праці та розробці результативних навчальних програм. Також до ключових функцій належить формування політики з охорони праці та здоров'я, розгляд скарг працівників і взаємодія з профспілками, що забезпечує дотримання норм законодавства.

Важливою складовою є проведення оцінки результативності роботи співробітників. Отримані дані допомагають не лише у професійному зростанні персоналу завдяки конструктивному зворотному зв'язку, а й у прийнятті рішень щодо підвищення, кар'єрного просування чи звільнення працівників. Не менш значущими є визнання досягнень та система винагород, які слугують ефективним інструментом мотивації та стимулюють досягнення стратегічних бізнес-цілей.

Створення умов для безперервного професійного розвитку працівників позитивно впливає на продуктивність, знижує плинність кадрів та скорочує необхідність постійного контролю з боку керівництва [2, с. 3].

Сьогодні український бізнес стикається з серйозними викликами, через що основним завданням багатьох компаній стає збереження своєї діяльності. Дехто вважає, що впровадження сучасних HR-технологій у цей період є передчасним. Проте саме інноваційні рішення можуть стати важливим інструментом, який допоможе не лише підтримати роботу підприємств, а й удосконалити бізнес-процеси. Це дозволяє підвищити рівень безпеки працівників та прискорити виконання завдань, що особливо важливо для збереження стабільності організації під час воєнного стану.

Виділяють кілька основних напрямів цифрової трансформації у сфері управління персоналом. По-перше, формування цифрової робочої сили. Цей напрям передбачає залучення співробітників, здатних мислити інноваційно та гнучко. Використання сучасних технологій забезпечує безперервне підвищення кваліфікації працівників завдяки онлайн-навчанню та спеціалізованим програмам.

По-друге, створення цифрового робочого середовища. Його головна мета - забезпечення максимальної продуктивності команд. Для цього застосовуються сучасні інструменти комунікації та системи збору й аналізу даних щодо виконання завдань, що допомагає зберігати ефективність роботи в будь-яких умовах.

По-третє, розвиток цифрового HR. Це передбачає трансформацію традиційних HR-функцій за допомогою цифрових рішень, зокрема використання мобільних додатків для автоматизації процесів, HR-аналітики та Big Data для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також VR-технологій та штучного інтелекту для вдосконалення процесів відбору, адаптації та розвитку персоналу [3, с.11].

Впровадження HR-технологій у систему управління, попри очевидні переваги, супроводжується низкою суттєвих викликів. Перш за все, це пов'язано з управлінням змінами та подоланням опору з боку співробітників, які можуть відчувати страх перед новими технологіями або побоюватися втрати роботи. Важливим завданням є також захист персональних даних і забезпечення кібербезпеки, аби запобігти витокам конфіденційної інформації. Крім того, складність викликає інтеграція різноманітних програмних рішень, які нерідко виявляються несумісними між собою. Ще один виклик полягає в необхідності для HR-фахівців постійно вдосконалювати свої знання та навички, переходячи від виконання адміністративних функцій до аналізу даних та стратегічного управління.

Цифровізація бізнесу сьогодні це не просто сучасний тренд, а неминучий етап розвитку, продиктований умовами часу. Ігнорування цього процесу означає втрату нових можливостей, які надають сучасні технології. Відтак будь-яка стратегія підвищення конкурентоспроможності компанії має

ґрунтуватися на впровадженні цифрових рішень та комплексній цифровій трансформації.

Цифрові зміни у сфері HR це набагато більше, ніж лише впровадження нових інструментів чи модернізація бізнес-процесів. Вони потребують глибоких змін в організаційній культурі та мисленні працівників. Це вимагає нового підходу до управління, перегляду системи комунікацій та створення гнучкого, відкритого до інновацій середовища. Компанії, які усвідомлюють важливість цих змін, активно інвестують у навчання та розвиток персоналу, забезпечуючи своїм працівникам необхідні компетенції для успішної адаптації до нових умов.

Загалом, цифрова трансформація відкриває перед підприємствами широкі перспективи для зростання та розвитку. У сучасному конкурентному середовищі досягти успіху зможуть лише ті організації, які готові швидко пристосовуватися до змін та впроваджувати інноваційні підходи у свою діяльність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Курепін В. М., Марченко Д. Д. Адаптація молодих спеціалістів-менеджерів в умовах цифровізації кадрової політики об'єктів господарювання. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 95-102.
2. Морозова А.Р., Сухорукова А. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Одеський державний аграрний університет. II Міжнародно-практична конференція «Браславські читання. Економіка ХХІ ст.: національний та глобальний виміри». 6 листопада 2024 р. Одеса. С. 172-175.
3. Сухорукова А. Л. Роль інформаційних технологій у діяльності кадрових служб органів державної влади. *Вісник Академії митної служби України. Серія Державне управління*. Вип. 2 (7). Дніпропетровськ. 2012. С.98-105.

УДК 336.22

Сухорукова А.Л.¹, Сич А.О.²¹ доц. Миколаївського національного аграрного університету² студент Миколаївського національного аграрного університету

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У ХХІ столітті процеси глобалізації істотно впливають на розвиток фінансово-кредитних систем і податкової політики держав. Під тиском світових викликів - воєнних загроз, економічної нестабільності, пандемій, кліматичних змін та цифрової трансформації - країни змушені переглядати підходи до адміністрування податків та організації фіскальної політики. Одним із найважливіших напрямів модернізації податкових систем є цифровізація, що передбачає перехід до електронних сервісів, автоматизацію облікових і контрольних процесів, використання інноваційних технологій для забезпечення прозорості та ефективності податкових відносин [1, с. 56].

Для України цифровізація податкової системи є не лише частиною глобального тренду, а й нагальною потребою, зумовленою високим рівнем тінізації економіки, складністю податкового адміністрування, потребою у збільшенні надходжень до бюджету в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови [2, с. 34]. Саме тому питання впровадження сучасних цифрових інструментів у сферу оподаткування набуває особливої актуальності.

Серед основних викликів, з якими стикається Україна на шляху цифровізації податкової системи, слід виокремити декілька ключових аспектів. Насамперед, це недостатній рівень кіберзахисту та інформаційної безпеки, що підвищує ризики витоку персональних і фінансових даних. Особливо гостро ця проблема проявляється у воєнний час, коли зростає кількість кібератак на державні ресурси.

Не менш актуальною є проблема нерівномірного доступу до цифрових сервісів серед платників податків. Значна частина бізнесу, що працює у сільській місцевості або громадах із низьким рівнем інтернет-покриття, стикається з труднощами у використанні електронних ресурсів. Це, у свою чергу, формує цифрову нерівність між великим і малим бізнесом [4, с. 19].

Виклики стосуються також законодавчого поля. Податкове законодавство України потребує подальшої гармонізації з міжнародними стандартами, зокрема у межах проєкту BEPS та ініціатив ОЕСР, спрямованих на протидію ухиленню від оподаткування. Водночас важливим обмежувальним чинником залишається недостатня цифрова грамотність населення. Частина платників податків, особливо представники мікробізнесу, відчувають потребу в спеціальних освітніх програмах і консультаційній підтримці для ефективного використання електронних

сервісів.

Водночас цифровізація відкриває для України значні перспективи. Передусім це стосується розвитку електронних сервісів Державної податкової служби. Уже сьогодні активно функціонують Електронний кабінет платника податків, автоматизовані системи обліку та електронного звітування, а в перспективі очікується повна автоматизація низки процесів, включно з розрахунком податкових зобов'язань [3, с. 109]. Важливим позитивним аспектом є також зменшення корупційних ризиків, адже використання цифрових технологій мінімізує людський фактор у процесі адміністрування податків, що підвищує прозорість та довіру бізнесу до держави.

Окремої уваги заслуговує застосування інструментів Big Data та штучного інтелекту, які дають змогу податковим органам більш ефективно відстежувати надходження, виявляти випадки ухилення від сплати податків і прогнозувати динаміку доходів бюджету. У цьому контексті важливим є також міжнародний вимір. Приєднання України до глобальних інформаційних платформ сприятиме обміну податковими даними з іншими країнами, що дозволить зменшити масштаби офшоризації бізнесу та посилити економічну безпеку держави.

Крім того, цифровізація створює сприятливі умови для інвесторів, адже спрощує адміністративні процедури, знижує бюрократичний тиск і підвищує передбачуваність податкової політики. У сукупності ці чинники формують основу для покращення інвестиційного клімату та забезпечують сталий розвиток фінансової системи України.

Безперечно, цифровізація сприяє підвищенню прозорості податкової системи та зниженню рівня корупції. Використання електронних сервісів дозволяє мінімізувати людський фактор у процесі адміністрування податків, забезпечує контрольованість та простежуваність фінансових операцій, що створює передумови для формування довіри між платниками податків та державними органами.

Важливою складовою є також інтеграція української податкової системи у міжнародні цифрові стандарти. Це дозволяє не лише гармонізувати національне законодавство з європейськими нормами, але й забезпечує ефективний обмін даними з іншими країнами для запобігання ухиленню від сплати податків та відмиванню коштів.

Не менш важливим аспектом є роль цифровізації у забезпеченні гнучкості податкової політики. Сучасні технології дозволяють оперативно реагувати на зміни економічної ситуації, оновлювати дані щодо доходів та витрат, а також впроваджувати інноваційні підходи до адміністрування податків. Це особливо актуально в умовах постійних коливань національної економіки, спричинених як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками.

Цифровізація також стимулює розвиток електронного документообігу та взаємодії між різними державними органами. Використання уніфікованих

баз даних, електронних реєстрів та систем обміну інформацією сприяє підвищенню ефективності роботи як податкових органів, так і інших державних структур, що відповідають за фінансовий контроль. Такий підхід дозволяє зменшити кількість дублюючих перевірок, скоротити витрати часу на адміністрування податків та підвищити точність обліку.

Розвиток цифрової податкової інфраструктури в Україні повинен здійснюватися комплексно: через удосконалення законодавчої бази, інвестиції в електронні сервіси та кіберзахист, підвищення цифрової грамотності платників податків і посилення міжнародної співпраці. Лише за таких умов цифровізація стане дієвим інструментом фінансової стабільності, сприятиме детінізації економіки та створить фундамент для сталого післявоєнного розвитку України.

Перспективи розвитку цифрової податкової системи в Україні також передбачають активне впровадження технологій блокчейн, що дозволяє забезпечити безпеку транзакцій та незмінність даних. Використання таких технологій підвищує рівень довіри з боку платників податків і сприяє створенню прозорого середовища для бізнесу. Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для аналітики та прогнозування економічних процесів, що дозволяє більш ефективно планувати державний бюджет та оптимізувати податкові надходження.

В умовах глобалізації та інтеграції України у світову економіку цифровізація податкової системи стає не просто інструментом модернізації, а стратегічним фактором підвищення економічної стійкості держави. Вона сприяє розвитку інновацій, підвищує ефективність державного управління та зміцнює міжнародний імідж України як держави з прозорою та сучасною фінансовою системою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Крисоватий А., Лисенко О. Цифровізація податкової системи України: ризики та можливості. *Фінанси України*. 2022. № 5. С. 45–58.
2. Податкова система України: сучасні виклики та перспективи розвитку : монографія / за ред. І. Луніної. Київ : НАН України, 2021. 312 с.
3. Poltorak A., Khrystenko O., Sukhorukova A., Moroz T., Sharin O. Development of an integrated Approach to assessing the impact of innovative development on the level of financial security of households. *Eastern-European of Enterprise Technologies*, 2022, 1 (13-115). P. 103-112.
4. Poltorak Anastasiia, Tyshenko Svitlana, Volosyuk Yuriy, Khrystenko Olha, Sukhorukova Anna, Balitska Anna. Management of the financial and economic security system of the state in conditions of global instability. *Scientific views on the structural construction of regions: monograph*. Opole, 2022. С. 12-20.

УДК 338.2

Танцюра В.Л.¹

¹ головний економіст Інституту демографії та досліджень якості життя НАН України

НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ЗГУРТУВАННЯ ГРОМАД У ПОВОЄННІЙ РОЗБУДОВІ УКРАЇНИ

Повоєнна відбудова країн Європи після Другої світової війни та локальних конфліктів (на Балканах, у Північній Ірландії тощо) показала, що відновлення інфраструктури та економіки є неможливим без глибокої соціальної роботи, спрямованої на зцілення суспільства та згуртування громад. Цей досвід європейських країн можна узагальнити у кількох ключових принципових положеннях.

1. Децентралізація та розширення повноважень місцевих громад

Це фундаментальний принцип успішної відбудови. Замість централізованого розподілу ресурсів «зверху-вниз», європейські країни робили ставку на посилення місцевого самоврядування.

Досвід Німеччини: після 1945 року значна частина відповідальності за відбудову житла, соціальної інфраструктури та інтеграцію мільйонів біженців лягла на муніципалітети. Це дозволило приймати рішення, що максимально відповідали локальним потребам, і залучати мешканців до процесу, даючи їм відчуття контролю та власності над майбутнім свого міста чи села [1].

Висновок для України: успішна реформа децентралізації в Україні є потужним фундаментом. У повоєнній відбудові саме об'єднані територіальні громади (ОТГ) мають стати головними агентами змін. Необхідно надати їм ще більше фінансових інструментів та повноважень для планування власної відбудови, залучаючи мешканців через громадські слухання, проекти партисипативного бюджетування та створення місцевих рад з відновлення.

2. Економічне відновлення - інструмент соціальної згуртованості

Економічна відбудова розглядалася не лише як спосіб відновити добробут, а як механізм для примирення та об'єднання. План Маршалла: хоча це була зовнішня допомога, її ефективність полягала у створенні спільних економічних проєктів, які вимагали співпраці між колишніми ворогами (франко-німецьке об'єднання вугілля та сталі, що стало прообразом Європейського Союзу) [1, 3].

Створення робочих місць: фокус на створенні робочих місць на локальному рівні, підтримка малого та середнього бізнесу допомагали інтегрувати ветеранів, переселенців та інші вразливі групи, запобігаючи їхній маргіналізації та соціальному виключенню [2].

Висновок для України: відбудова має бути інклюзивною. Пріоритетом має стати створення умов для бізнесу на деокупованих та постраждалих територіях. Важливо розробляти програми перекваліфікації для ветеранів та ВПО, а також стимулювати створення підприємств, які залучають до роботи представників різних соціальних груп, сприяючи їхній щоденній взаємодії та співпраці.

3. Роль громадянського суспільства та волонтерського руху

Держава не може самотужки впоратися з усіма викликами. Активне громадянське суспільство є «соціальним клеєм», що тримає громаду разом. Досвід Франції, Італії, Нідерландів: після війни потужний розвиток отримали асоціації, кооперативи та громадські рухи, які брали на себе вирішення конкретних проблем: від відновлення житла до організації дозвілля для дітей. Це підкреслює важливість політик, спрямованих на соціальну інтеграцію та створення спільних цінностей на місцевому рівні [3].

Висновок для України: Україна має унікально потужне та досвідчене громадянське суспільство. У повоєнний період його роль лише зросте. Держава має підтримувати громадські організації (через гранти, прозорі конкурси, широко залучення до розробки політик), а не намагатися їх контролювати. Волонтерські ініціативи мають бути інтегровані в загальні стратегії відновлення.

4. Відбудова інфраструктури з соціальною метою

Відбудова фізичних об'єктів має слугувати меті згуртування людей. Принцип «змішаних спільнот»: при проєктуванні нового житла уникали створення гетто. Натомість, створювали райони зі змішаним населенням, що сприяло щоденній взаємодії. Створення громадських просторів: пріоритетом було не лише відновлення будинків, а й створення парків, площ, бібліотек, культурних центрів та спортивних майданчиків – місць, де люди з різних соціальних верств могли б зустрітися і взаємодіяти [3].

Висновок для України: Кожен проєкт відбудови (школи, лікарні, житлового кварталу) має проходити «соціальну експертизу», із пошуком відповіді на питання: як цей об'єкт сприятиме згуртуванню громади? Планування міст має бути людиноцентричним, створюючи інклюзивні та безбар'єрні громадські простори, доступні для всіх.

Європейський досвід не є монолітним. Можна виділити дві основні моделі згуртування громад у повоєнній розбудові країни, синергія яких є ключем до успіху.

А) Державоцентрична модель (Dirigisme) – приклад Франції: сильна центральна влада виступає головним планувальником та інвестором відбудови. Пріоритет надається великим інфраструктурним проєктам (електростанції, транспортні мережі) і відновленню національної промисловості для утвердження державного суверенітету та єдності.

Інструментами цієї моделі є: національні плани, державні корпорації, централізований розподіл ресурсів (включно з коштами за планом Маршалла). Сильні сторони: швидкість реалізації масштабних проєктів, забезпечення єдиних стандартів, посилення національної єдності через спільні великі цілі [1, 3].

Слабкі сторони: ризик ігнорування місцевих потреб та ініціатив, бюрократизація, придушення локальної автономії, потенціал для корупції.

Б) Громадоцентрична (федеративна) модель – приклад Західної Німеччини: відбудова делегується на рівень земель (Länder) та муніципалітетів (Gemeinden). Основний акцент – на відновленні місцевих економік ("Wirtschaftswunder" - німецьке економічне диво, народилося з тисяч малих та середніх підприємств), соціальній інтеграції на рівні громад та відбудові житла силами місцевих спільнот. Інструменти: фіскальна децентралізація, широкі повноваження місцевого самоврядування, підтримка асоціацій бізнесу та громадських організацій [1, 2].

Сильні сторони: висока адаптивність до локальних умов, ефективна інтеграція переселенців, розвиток потужного громадянського суспільства, високий рівень довіри до влади на місцевому та загальнодержавному рівнях. Слабкі сторони: потенційна нерівномірність розвитку регіонів, повільніше впровадження загальнонаціональних проєктів.

Стратегічний імператив для України: враховуючи історичний досвід та сучасні реалії, Україна не може дозволити собі вибір однієї моделі. Необхідний гібридний підхід, який включатиме в себе наступні елементи:

Національний рівень (державоцентричний елемент): стратегічне планування відновлення критичної інфраструктури, енергетики, оборонного комплексу та формування політики національної пам'яті.

Рівень громад (громадоцентричний елемент): передача максимальних повноважень та фінансових ресурсів ОТГ для відбудови житла, соціальних об'єктів, підтримки місцевого бізнесу та реалізації проєктів із соціальної згуртованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Judt Tony (2005). Postwar: A History of Europe Since 1945. / URL: https://www.academia.edu/35857017/POSTWAR_A_History_of_Europe_Since_1945 (дата звернення: 10.10.2025)
2. Social cohesion after armed conflict: a literature review - German Institute of Development and Sustainability (IDOS). URL: https://www.idos-research.de/uploads/media/DP_7.2021_1.1.pdf (дата звернення: 10.10.2025)
3. Ninth Report on economic, social and territorial cohesion - European Commission/URL:https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/reports/cohesion9/9_CR_Report_FINAL.pdf (дата звернення: 10.10.2025)

УДК 351.713:338.2

Тарасенко К.С.¹, Чорна Т.М.²

¹ студ. гр. ММБ-22-1 Державного податкового університету

² доц. Державного податкового університету

РОЛЬ МИТНОЇ СЛУЖБИ У ПРОТИДІЇ ТІНЬОВІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА КОНТРАБАНДИ

Тіньова економіка та контрабанда становлять серйозну загрозу економічній безпеці України, призводячи до недоотримання бюджетних надходжень, порушення чесної конкуренції та створення умов для злочинної діяльності. Митна служба є ключовим інститутом у системі забезпечення економічної стабільності держави, виконуючи контрольні, фінансові та правоохоронні функції на кордоні.

Тіньова економіка охоплює широкий спектр нелегальних та напівлегальних операцій, які не відображаються в офіційній статистиці та не оподатковуються належним чином. За даними Державної митної служби України, щороку виявляються тисячі випадків контрабанди та порушень митних правил, що свідчить про масштабність проблеми [2]. Контрабанда, як складова тіньового сектору, передбачає незаконне переміщення товарів через митний кордон – зокрема підакцизних товарів, наркотичних речовин, зброї та культурних цінностей.

Митні органи України виконують комплекс важливих завдань у протидії цим явищам. Контрольна функція реалізується шляхом митного огляду, перевірки документів, використання систем управління ризиками та технічних засобів контролю. Згідно з інформацією Міністерства фінансів України, митні органи застосовують ризикоорієнтований підхід, який дозволяє ефективно виявляти потенційно небезпечні вантажі без затримки законних товаропотоків. Фінансова функція забезпечує надходження митних платежів до державного бюджету, а правоохоронна – спрямована на виявлення та припинення контрабанди, порушень митних правил та інших злочинів у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Сучасні методи митного контролю передбачають використання систем управління ризиками, що дають змогу концентрувати увагу на потенційно небезпечних вантажах на основі аналізу великих масивів даних. Застосування сканерів та іншого високотехнологічного обладнання дозволяє виявляти приховану контрабанду без розвантаження транспортних засобів. За стандартами Всесвітньої митної організації, впровадження автоматизованих систем значно підвищує ефективність контролю та зменшує можливості для корупційних зловживань [1].

Інформаційні системи відіграють важливу роль у діяльності митних органів. Електронне декларування, автоматизована обробка даних та

інтеграція баз даних дають змогу оперативно перевіряти інформацію про товари й учасників зовнішньоекономічної діяльності, а також виявляти підозрілі операції. Проведення постаудиту учасників ЗЕД забезпечує контроль за дотриманням митного законодавства після випуску товарів.

Міжнародна співпраця є невід'ємною складовою ефективною протидії контрабанді. Митні служби різних країн обмінюються інформацією про підозрілі вантажі, проводять спільні операції та координують дії через міжнародні організації. Україна активно співпрацює з митними органами країн Європейського Союзу, що сприяє гармонізації митних процедур та підвищенню рівня контролю.

Важливим напрямом модернізації митної служби є впровадження цифрових рішень і антикорупційних ініціатив. Проєкт «ЄМитниця» спрямований на створення прозорої, зручної та ефективної системи митного контролю через повну діджиталізацію процедур, електронний документообіг і мінімізацію людського фактору. Крім того, приєднання України до європейської транзитної системи NCTS забезпечує гармонізацію митних процесів із стандартами ЄС, скорочує час оформлення вантажів та зменшує ризики зловживань. Реалізація таких ініціатив підвищує довіру бізнесу, зменшує корупційні прояви й зміцнює міжнародний імідж України як надійного торговельного партнера.

Важливо, що цифрова трансформація митниці також відкриває нові можливості для аналітики даних і прогнозування ризиків. Використання штучного інтелекту та машинного навчання дає змогу автоматично виявляти підозрілі операції, аналізувати поведінку учасників ЗЕД і формувати профілі ризику в реальному часі. Це підвищує об'єктивність прийняття рішень і сприяє зменшенню впливу людського чинника на процес контролю.

Аналіз діяльності митних органів виявляє низку проблемних аспектів. Недостатнє технічне оснащення окремих митних постів ускладнює виявлення прихованої контрабанди, особливо на віддалених ділянках кордону. Корупційні ризики створюють можливості для незаконного пропуску товарів та зменшення митних платежів. Складність законодавства та часті зміни нормативної бази потребують постійного навчання персоналу. Недостатня координація між контролюючими органами призводить до дублювання функцій або появи прогалин у контролі. За даними Національного інституту стратегічних досліджень, удосконалення міжвідомчої взаємодії може значно підвищити ефективність боротьби з тіньовою економікою [4].

Міжнародний досвід свідчить про ефективність комплексного підходу до протидії контрабанді. Європейські країни активно застосовують електронні системи декларування, програми авторизованих економічних операторів і розвинену систему аналітики даних. Поступове впровадження

таких практик в Україні сприяє підвищенню ефективності контролю та спрощенню процедур для законослухняних суб'єктів господарювання.

Перспективними напрямками вдосконалення діяльності митних органів є подальша діджиталізація процедур, розширення використання штучного інтелекту для аналізу ризиків, посилення міжвідомчої взаємодії та обміну інформацією між митною службою, податковими органами, правоохоронними структурами й іншими контролюючими інституціями [3].

Удосконалення системи підготовки та мотивації кадрів має включати регулярне навчання працівників, підвищення рівня оплати праці та створення умов для професійного розвитку. Активна міжнародна співпраця, участь у спільних операціях, обмін досвідом і впровадження кращих світових практик сприятимуть інтеграції України в міжнародну систему митного контролю. Зміцнення матеріально-технічної бази через модернізацію інфраструктури та впровадження нових технологій є необхідною умовою ефективної роботи митної служби. Статистичні дані, представлені на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних, свідчать про позитивну динаміку в роботі митних органів щодо виявлення порушень і стягнення митних платежів, проте масштаби тіньової економіки залишаються значними.

Отже, ефективна протидія тіньовій економіці та контрабанді потребує системного підходу, який поєднує технологічні інновації, цифровізацію процесів, кадровий розвиток і міжнародну співпрацю. Модернізація митної служби на основі принципів прозорості, аналітичності та діджиталізації є запорукою підвищення економічної безпеки України та її інтеграції до європейського економічного простору. У майбутньому особливого значення набуватимуть питання кібербезпеки та захисту даних у митних інформаційних системах. Поглиблення партнерства з митними адміністраціями країн ЄС дозволить ефективніше реагувати на нові виклики міжнародної торгівлі та зміцнити позиції України в глобальній економіці. Таким чином, реформування митної служби стає не лише елементом боротьби з тіньовим сектором, а й важливою складовою національної стратегії економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Всесвітня митна організація (World Customs Organization). URL: <https://www.wcoomd.org>
2. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/>
3. Микитенко Т.В., Мельник О.В., Чорна Т.М. Діяльність митних органів у протидії тіньовій економіці. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3261>
4. Національний інститут стратегічних досліджень URL: <https://niss.gov.ua>

УДК 336.131:004.9(075.8)

Тарасюк М.В.¹

¹ проф. НУ «Києво-Могилянська академія»

РОБОТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У КАЗНАЧЕЙСЬКОМУ ОБСЛУГОВУВАННІ БЮДЖЕТІВ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Актуальність дослідження питань роботизації бізнес-процесів у казначейському обслуговуванні бюджетів зумовлена комплексом об'єктивних і суб'єктивних факторів, що формують нову парадигму функціонування органів Державної казначейської служби України в умовах цифрової економіки, політичної нестабільності та воєнного стану.

Органи казначейства стикаються з низкою проблемних аспектів у процесі управління фінансовими ресурсами, серед яких – надмірна концентрація коштів на Єдиному казначейському рахунку (ЄКР), відсутність дієвих механізмів управління вільними ресурсами, низька оперативність прийняття рішень, ризики касових розривів і значна кількість правопорушень, пов'язаних із неналежним виконанням бюджетного законодавства [1]. Усі ці чинники актуалізують потребу в інноваційних управлінських інструментах, які забезпечать прозорість, контрольованість та ефективність фінансових потоків.

Перехід до дистанційного обслуговування (СДО) та впровадження електронного документообігу «Клієнт-Казначейство-Клієнт» стали важливими кроками цифрової трансформації, проте вони супроводжуються низкою викликів: технічна недосконалість програмного забезпечення, дефіцит кадрів, відсутність уніфікованих стандартів інформаційної взаємодії, загрози кібербезпеці та перебої з інтернет-зв'язком у воєнних умовах [2]. Окремим ризиком є втрата електронних ключів та обмеженість можливостей працівників Казначейства блокувати сумнівні платежі без судового рішення. У цьому контексті роботизовані рішення (Robotic Process Automation, RPA) здатні не лише підвищити стійкість виконання рутинних операцій і знизити залежність від людського фактора, а й забезпечити автоматичне відновлення даних, попередній моніторинг транзакцій та перевірку контрагентів через інтеграцію з державними реєстрами [3].

Глобальні тенденції розвитку публічних фінансів підтверджують, що саме роботизація здатна забезпечити оптимізацію облікових, контрольних та аналітичних операцій у казначейській сфері. Використання RPA дозволяє мінімізувати вплив людського чинника, скоротити час на обробку великих обсягів даних, підвищити точність виконання регламентних завдань та вивільнити кадровий потенціал для стратегічно важливих функцій. Особливого значення роботизація набуває в умовах воєнного стану, коли

значна частина територіальних органів була змушена припинити діяльність або передати свої повноваження іншим установам, що призвело до перевантаження діючих підрозділів і зростання ризику збоїв у здійсненні критично важливих платежів. Водночас обмеженість ресурсів на ЄКР зумовила необхідність спеціальної черговості проведення видатків, що ще більше підвищує потребу у впровадженні інтелектуальних інструментів автоматизації планування та моніторингу бюджетних операцій.

Таким чином, RPA у казначейському обслуговуванні бюджетів постає як стратегічний напрям модернізації публічних фінансів, що дозволяє підвищити оперативність і прозорість виконання платежів, забезпечити безперервність роботи в умовах воєнних ризиків та посилити превентивний контроль за цільовим використанням ресурсів. Водночас цифрова трансформація має амбівалентний характер: з одного боку, вона відкриває нові можливості для зміцнення фінансової стійкості держави, а з іншого – породжує ризики, пов'язані з кіберзлочинністю, залежністю від критичної інфраструктури, необхідністю додаткових витрат на підтримку цифрових систем і потребою належного правового регулювання.

Роботизація бізнес-процесів у казначейському обслуговуванні бюджетів відкриває широкі перспективи для підвищення ефективності управління державними фінансами, що обумовлено як глобальними тенденціями цифрової трансформації публічного сектору, так і специфічними потребами функціонування органів Державної казначейської служби України. Передусім використання технологій RPA дозволяє істотно скоротити час виконання рутинних операцій, які становлять значну частку у діяльності казначейських органів. Автоматизація процедур обробки платіжних доручень, звірки даних, ведення бухгалтерських реєстрів та складання звітності сприяє зменшенню кількості технічних помилок, мінімізації людського чинника та забезпеченню високої точності фінансової інформації.

Однією з ключових перспектив є формування інтегрованого цифрового середовища, де роботизовані рішення забезпечують безперервну взаємодію між казначейством, розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів. Це сприяє прозорості руху фінансових потоків, зменшенню часу на узгодження операцій та підвищенню рівня довіри до державних інституцій. Важливим є й аналітичний потенціал RPA: автоматичне накопичення й обробка великих масивів даних дозволяють здійснювати глибокий фінансовий моніторинг, прогнозувати касові розриви, визначати ризикові зони та своєчасно приймати управлінські рішення.

Особливе значення роботизація набуває у сфері контролю. Використання алгоритмів попередньої перевірки платежів, автоматичної верифікації контрагентів через державні реєстри та виявлення підозрілих транзакцій сприяє зміцненню фінансової дисципліни й зниженню рівня порушень бюджетного законодавства. Це відкриває перспективу переходу від постфактум контролю до моделі превентивного моніторингу, що відповідає

сучасним міжнародним стандартам публічного фінансового менеджменту.

В умовах воєнного стану та високої турбулентності фінансово-економічного середовища роботизація забезпечує стійкість виконання критично важливих операцій навіть за обмежених кадрових і технічних ресурсів. Автоматизовані системи здатні функціонувати безперервно, забезпечуючи гарантоване проведення пріоритетних видатків та підтримку кадрової політики: вивільнені ресурси можуть бути спрямовані на аналітичну, планово-прогнозну та стратегічну діяльність.

Проведене дослідження підтверджує, що RPA у казначейському обслуговуванні бюджетів є стратегічно важливим напрямом цифрової трансформації, здатним істотно підвищити ефективність, прозорість та контрольність державного фінансового менеджменту. Запровадження технологій RPA сприяє скороченню часу виконання рутинних операцій, зниженню впливу людського чинника та підвищенню точності обробки фінансових даних, що є критично важливим в умовах воєнного стану та політичної нестабільності. Перспективи, які відкриває роботизація, полягають у формуванні інтегрованого середовища, забезпеченні безперервності платежів, підвищенні рівня аналітичного моніторингу та запровадженні превентивних механізмів контролю. Разом із тим, цифрова трансформація супроводжується низкою ризиків, серед яких – кіберзагрози, залежність від іноземного програмного забезпечення, потреба в стандартизації процедур та належному правовому регулюванні. У цілому, роботизація виступає ключовим інструментом модернізації казначейського обслуговування, що відкриває нові можливості для інтеграції української системи публічних фінансів у європейський та світовий простір, підвищення фінансової безпеки держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Курганська Е. І. Проблеми казначейського управління фінансовими ресурсами в умовах політичної кризи при переході на систему дистанційного обслуговування / Е. І. Курганська // Вісник соціально-економічних досліджень. - Одеса : Одеський національний економічний університет, 2022. - № 1-2 (80-81). - С. 95–109. - DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1-2\(80-81\).2022.95-109](https://doi.org/10.33987/vsed.1-2(80-81).2022.95-109)

2. Русін В. М. Особливості функціонування органів Державної казначейської служби України в умовах воєнного стану / В. М. Русін // Економіка та суспільство. - 2023. - Вип. 47. - С. 284–298. - DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-68>.

3. Солос М. М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні / М. М. Солос // Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". - 2025. - № 32. - С. 328-340. - DOI: 10.20535/2307-5651.32.2025.328549.

УДК 005.8:004.9

Тардаскіна Т.М.¹, Довгаль В.Д.²¹ доц. Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку² магістр Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ ПЕРЕВАГИ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасному управлінні проєктами цифрові технології відіграють ключову роль у підвищенні продуктивності команд, оптимізації робочих процесів та забезпеченні ефективної комунікації між учасниками проєкту. Сучасні цифрові інструменти для організації проєктної діяльності відрізняються за функціональністю, інтеграційними можливостями та складністю налаштувань. Ретельний вибір таких платформ дозволяє не лише спростити управлінські процеси, а й підвищити ефективність виконання завдань, адаптуючи інструменти під конкретні потреби команди чи організації [1].

Актуальність дослідження обумовлена зростанням потреби в ефективних цифрових рішеннях для організації проєктної діяльності в умовах швидких змін ринкового середовища та дистанційної роботи. Сучасні команди стикаються з викликами багатозадачності, необхідності інтеграції різних сервісів та забезпечення прозорості процесів. Тому системне дослідження функціональних та інтеграційних можливостей цифрових платформ є необхідним для підвищення ефективності управління проєктами та оптимізації ресурсів організацій.

Метою роботи є дослідження цифрових інструментів організації проєктної діяльності з акцентом на їх функціональні та інтеграційні переваги для забезпечення підвищеної продуктивності команд та ефективності управлінських процесів.

У сучасному менеджменті для організації проєктної діяльності широко використовуються різноманітні цифрові інструменти, які допомагають підвищити продуктивність, спростити комунікацію та забезпечити контроль над процесами. Ці інструменти можна класифікувати за функціональним призначенням, що дає змогу обрати оптимальні рішення залежно від конкретних потреб команди чи організації. В даній роботі проаналізуємо інструменти для керування завданнями. Вони дозволяють створювати списки завдань, визначати пріоритети, призначати відповідальних осіб і відстежувати строки виконання. Зручний інтерфейс і підтримка методологій Agile (Kanban, Scrum) роблять ці інструменти особливо популярними серед проєктних менеджерів.

Цифрові інструменти для керування завданнями мають спільні базові функції, проте кожна платформа вирізняється своїми особливостями [2...5]:

Trello відзначається інтуїтивним і простим у використанні візуальним інтерфейсом, що ґрунтується на Kanban-дошках. Основними режимами перегляду є дошки та картки. У системі можна створювати завдання, чек-листи, коментарі, призначати відповідальних та відстежувати строки виконання. Для командної співпраці доступні коментарі, згадки та обговорення. Автоматизація реалізується через інструмент Butler, аналітика обмежується базовим рівнем. Серед інтеграцій – Google Drive, Slack, Jira, GitHub. Платформа має мобільні додатки для iOS та Android, середній рівень кастомізації, підтримку Kanban і частково Scrum. Підходить для команд будь-якого розміру.

ClickUp є багатофункціональним інструментом із кастомізованим інтерфейсом. Він підтримує різні режими перегляду: список, дошка, календар, діаграму Ганта, таймлайн. Завдання можуть включати підзавдання, чек-листи та цілі. Доступне призначення відповідальних та контроль строків. Командна співпраця здійснюється через чати, коментарі та спільне редагування документів. Автоматизація реалізується за допомогою конструктора сценаріїв, а аналітика включає потужні дашборди та звіти. Платформа інтегрується з Google Workspace, Slack, Zoom, GitHub, Teams та іншими сервісами. Має мобільні додатки, високий рівень кастомізації та підтримку Agile (Kanban, Scrum, діаграму Ганта). ClickUp підходить для команд будь-якого розміру та складних проєктів.

Microsoft Planner вирізняється простим інтерфейсом, інтегрованим у Microsoft 365. Платформа використовує Kanban-дошку та діаграму завантаження як основні режими перегляду. Завдання можуть містити чек-листи, мітки та дедлайни. Призначення відповідальних та контроль строків є стандартними. Співпраця здійснюється через інтеграцію з Microsoft Teams, що забезпечує чати та обговорення. Автоматизація обмежена (переважно через Power Automate), аналітика також має базовий рівень. Planner інтегрується з Outlook, OneDrive, SharePoint. Мобільність забезпечується додатками Microsoft 365. Налаштування мають низький або середній рівень гнучкості, підтримується Kanban. Planner найбільше підходить для організацій та команд, що вже працюють у середовищі Microsoft 365.

Taskade орієнтований на мінімалізм, але підтримує кілька форматів відображення: список, Kanban-дошка та майндмапа. Завдання можуть включати підзавдання, чек-листи та нотатки. Призначення відповідальних і контроль строків реалізовані повністю. Для командної співпраці доступні обговорення, згадки та спільне редагування. Автоматизація обмежена, а аналітика зведена до мінімуму. Платформа інтегрується зі Slack, Google Drive та календарями. Доступні мобільні додатки для iOS та Android. Гнучкість налаштувань середня, підтримується Kanban. Taskade найкраще підходить для невеликих команд або персонального використання.

У ході дослідження було проаналізовано чотири популярні платформи для управління завданнями: Trello, ClickUp, Microsoft Planner та Taskade. Основні результати порівняльного аналізу включають:

1. Trello – проста, інтуїтивна Kanban-платформа, підходить для команд будь-якого розміру, забезпечує візуальне відстеження завдань, базову автоматизацію та інтеграції з іншими сервісами.

2. ClickUp – універсальний інструмент із широким спектром функцій для управління завданнями, документами, часом та аналітикою; підтримує багаторівневу організацію проєктів і інтеграцію з великою кількістю сервісів.

3. Microsoft Planner – простий у використанні інструмент, інтегрований в Microsoft 365, оптимальний для команд, що працюють у середовищі Microsoft; обмежена аналітика та автоматизація.

4. Taskade – мінімалістичний та гнучкий інструмент, підходить для невеликих команд та персонального використання; забезпечує різні режими відображення завдань (список, Kanban, майндмап).

Порівняльний аналіз показав, що вибір платформи залежить від розміру команди, складності проєкту та необхідності інтеграцій із зовнішніми сервісами. ClickUp є найбільш функціонально багатою платформою для комплексного управління складними проєктами, тоді як Trello і Taskade оптимальні для простих або середніх за масштабом проєктів, а Microsoft Planner – для компаній, що вже використовують екосистему Microsoft 365.

Дослідження дозволяє сформулювати рекомендації щодо вибору цифрових платформ для організації проєктної діяльності, що підвищує ефективність управління та оптимізує використання ресурсів команди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Britchenko I., Chukurna O., Tardaskina T., Gordeyeva Y., Olvinska Y. Project Management in the Digital economy: Textbook. Sofia: Professor Marin Drinov Publishing House of Bulgarian Academy of Sciences, 2025. 241 p
2. Офіційний сайт Trello. URL: <https://trello.com/> (дата звернення 1.10.2025).
3. Офіційний сайт ClickUp. URL: <https://clickup.com/> (дата звернення 1.10.2025).
4. Офіційний сайт Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/microsoft-365/planner> (дата звернення 1.10.2025).
5. Офіційний сайт Taskade. URL: <https://www.taskade.com> (дата звернення 1.10.2025).

УДК 338.24(477)

Татаренко А.Р.¹, Сагайдак І.С.²

¹ студ. гр. ТЕБ-22-1 Державного податкового університету

² доц. Державного податкового університету

КЛЮЧОВІ СЕКТОРИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВТРАТИ, СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ключові сектори економіки України охоплюють галузі, які відіграють вирішальну роль у формуванні валового внутрішнього продукту, зайнятості населення та стратегічній безпеці держави. До них належать агропромисловий комплекс, енергетика, металургія і важка промисловість, транспорт і логістика, інформаційні технології, будівництво та гірничорудна галузь. Унаслідок повномасштабної війни ці сектори зазнали значних втрат, проте поступово демонструють ознаки адаптації та відновлення [1, с. 3].

За даними Київської школи економіки, станом на листопад 2024 року прямі втрати для інфраструктури України становлять близько 170 млрд доларів США. Найбільше постраждали житловий фонд, транспортна інфраструктура, енергетика, промислові підприємства та соціальні об'єкти [1, с. 6]. Агропромисловий комплекс, який до війни був основою українського експорту та забезпечував понад 40 % валютних надходжень, також зазнав значних збитків. Було зруйновано або пошкоджено сотні тисяч одиниць сільськогосподарської техніки, зерносховищ і логістичних центрів. Загальні втрати агросектору оцінюються у понад 10 млрд доларів США [2, с. 2].

Енергетична інфраструктура зазнала значних руйнувань від ракетних атак: пошкоджено електростанції, підстанції, лінії електропередач і об'єкти газо- та нафтопостачання. Збитки в енергетиці перевищують 14,6 млрд доларів [1, с. 9].

Металургійна промисловість втратила частину виробничих потужностей через окупацію промислових регіонів і руйнування підприємств. До війни Україна входила до десятки світових експортерів сталі, однак сьогодні цей сектор працює на рівні близько третини довоєнних обсягів [3, с. 4].

Також великі збитки зазнала транспортна галузь: понад 26 тис. км автомобільних доріг, десятки мостів, залізничних колій і портів пошкоджено або зруйновано, що значно ускладнило логістику [3, с. 6].

Попри втрати, економіка демонструє поступове відновлення. Після падіння ВВП у 2022 році на 30 %, у 2023 році зафіксовано зростання на 5,5 %, а у 2024 році – ще на 3,6 % [3, с. 7]. Агропромисловий комплекс залишається стратегічною галуззю, забезпечуючи близько 8 % валової доданої вартості. Основним напрямом розвитку є перехід від експорту сировини до виробництва готової продукції – олії, борошна, консервів і

кормів, що дозволяє підвищити прибутковість і конкурентоспроможність [2, с. 3].

Інформаційно-технологічний сектор, попри воєнні умови, зберіг потенціал і продовжує зростати. Українські ІТ-компанії активно працюють на міжнародному ринку, забезпечуючи стабільний приплив валюти. У 2023–2024 роках ІТ-сфера стала одним із найдинамічніших напрямів розвитку економіки [6, с. 5]. Енергетичний сектор перебуває у процесі трансформації – триває переорієнтація на відновлювані джерела енергії, підвищення енергоефективності та зменшення залежності від імпортних ресурсів [5, с. 4].

Інвестиційний клімат поступово стабілізується завдяки підтримці міжнародних партнерів. Європейський банк реконструкції та розвитку, Світовий банк і Європейський інвестиційний банк фінансують проекти у сферах інфраструктури, енергетики й агропереробки [4, с. 2]. Зростає інтерес іноземних інвесторів до українських стартапів, логістичних та промислових кластерів. Попри ризики, Україна зберігає позиції регіонального лідера у сфері цифрової трансформації [5, с. 6].

Перспективи розвитку економіки України формуються на основі комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких визначальними є темпи відновлення інфраструктури, ефективність проведення державних реформ, залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій, а також підвищення інституційної спроможності держави [5, с. 7]. Відновлення транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури є базовою умовою для повернення підприємств до повноцінного функціонування та забезпечення стабільності ринків. Особливу увагу приділяють модернізації логістичних шляхів і відбудові критичних об'єктів, що створить передумови для зростання експорту та залучення іноземного капіталу [3, с. 10].

Модернізація промисловості є ще одним стратегічним напрямом розвитку. Вона передбачає впровадження енергоощадних технологій, автоматизацію виробництва та розширення внутрішньої переробки сировини, що зменшить залежність від імпорту і підвищить рівень доданої вартості в національній економіці [1, с. 9]. Значні перспективи відкриваються в галузі машинобудування, ІТ і хімічної промисловості, де вже зараз розробляються програми державного партнерства з бізнесом для стимулювання інноваційної діяльності.

Цифровізація управління є ключовим чинником підвищення прозорості та ефективності економічних процесів. Україна продовжує розвивати електронне врядування, цифрові публічні послуги та електронну комерцію, що сприяє зменшенню корупційних ризиків і поліпшенню інвестиційного клімату [4, с. 15]. У цьому контексті важливу роль відіграє інтеграція до європейського цифрового ринку, що відкриває доступ до

сучасних технологій, фінансових ресурсів і нових можливостей для українських компаній.

Водночас особлива увага приділяється переходу до «зеленої» енергетики. Стратегічна мета – скорочення частки викопного палива, розвиток відновлюваних джерел енергії, модернізація енергомереж та підвищення енергоефективності виробництва [2, с. 6]. Такий підхід узгоджується з європейським курсом на сталий розвиток і дозволяє Україні знизити енергетичну залежність, а також створює передумови для залучення інвестицій у сферу «чистих» технологій.

Розвиток людського капіталу є одним із ключових напрямів післявоєнного відновлення держави. Відновлення системи освіти, організація професійної перепідготовки кадрів, підтримка молодіжного підприємництва та стимулювання наукових досліджень створюють основу для формування інноваційної економіки знань. Забезпечення гідних умов праці та підвищення рівня заробітної плати сприятимуть поверненню трудових мігрантів і підвищенню продуктивності праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Київська школа економіки. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на листопад 2024 року. Київ: KSE, 2024. С. 3–9. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf Kyiv School of Economics
2. UkraineInvest. Agrifood. Київ, 2024. С. 2–3.
3. Шевченко Ю. Аналіз ключових секторів економіки України у 2024–2025 роках. *Перший бізнесовий*. 2025. С. 4–7.
4. Електронний архів КНУТД. *Сучасний стан та перспективи розвитку іноземних інвестицій в Україні під час війни*. Київ, 2024. С. 2–4.
5. Лук'янова О. М. Проблеми та перспективи цифровізації економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 83. 2023. С. 4–7. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300298>

УДК 339.137.2 : 341.2

Тесленок І.М.¹, Кузнецов В.Ю.²

¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-0814м НУ «Запорізька політехніка»

ІНТЕГРАЦІЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У КОНКУРЕНТНУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА

Конкурентна стратегія відіграє ключову роль в діяльності сучасних підприємств і здійснює значний вплив на результати його діяльності.

Конкурентна стратегія – це «стратегія розвитку, яка базується на впровадженні у діяльність успішних методів конкурентної боротьби, залучення споживачів та отримання лідерських позицій в галузі» [4, с 78]. Її мета полягає у «забезпеченні конкурентних переваг і здатність ефективно конкурувати на ринку» [1, с. 289].

Ефективна конкурентна стратегія розробляється із урахуванням багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Одним із таких чинників є необхідність дотримання концепції сталого сталого розвитку. Становлення концепції почалось у ХХІ ст., а вже у 2015 р. було сформулювало основні цілі – 17 показників розвитку економіки. Визначення поняття «сталий розвиток» подано у таблиці 1.

Таблиця 1 – Визначення сутності поняття «сталий розвиток» [3, с. 113]

WCED	розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби
ООН	зростання, що не зашкоджує довкіллю, і спрямоване на розв'язання невирішених соціальних проблем цивілізації, зокрема, подолання бідності
Центр екологічної сертифікації та маркування	розвиток, який передбачає вирівнювання рівня якості життя населення різних країн та його подальше зростання

Наразі «питання взаємодії конкурентного права та екології з цілями сталого розвитку поки що не можна назвати належним чином врегульованим навіть у розвинених правових системах» [5], однак розробляючи конкурентну стратегію сучасні підприємства активно демонструють відданість концепції та підкреслюють увагу до трьох її складових.

Оскільки «стратегічні цілі повинні відповідати місії підприємства, його стратегічній концепції, цінностям та стратегічним напрямкам, які визначені з урахуванням сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та потенційних загроз» [2, с.18], то інтеграція Цілей сталого

розвитку у конкурентну стратегія поступово стає важливою складовою сучасного бізнесу, оскільки підприємства дедалі більше усвідомлюють необхідність врахування соціальних, економічних та екологічних аспектів у своїй діяльності.

В умовах глобалізації та підвищених вимог до корпоративної соціальної відповідальності, організації прагнуть не лише досягати економічних результатів, але й активно сприяти сталому розвитку. Поєднання сталих принципів із конкурентними стратегіями дозволяє бізнесу не тільки підвищити свою конкурентоспроможність, але й сприяти позитивним змінам на рівні суспільства та довкілля.

Продемонструємо на прикладі промислового підприємства, як воно може інтегрувати цілі сталого розвитку у свою конкурентну стратегію:

- ціль 7 «Доступна та чиста енергія» передбачає поступовий перехід на відновлювальні джерела енергії та підвищення енергоефективності виробничих процесів, що допоможе зменшити енергоспоживання в ході виробничої діяльності, що позитивно відобразиться на ціні продажу та у підсумку створить цінову конкурентну перевагу для підприємства;

- ціль 8 «Гідна праця та економічне зростання» реалізується через турботу підприємства до задіяного людського ресурсу. Підприємство отримує вмотивований персонал який орієнтований на власний заробіток та зростання, а у підсумку сприяє підвищенню досягненню економічних показників для підприємства;

- ціль 9 «Інновації та інфраструктура» може бути досягнута шляхом модернізації виробничого обладнання, а також запровадження інновацій та інтеграція цифрових рішень у виробничі процеси;

- ціль 12 «Відповідальне споживання» передбачає впровадження практик повторного використання матеріалів, використання рециклінту та інших заходів для зменшення екологічного сліду підприємства. З одного боку – це демонстрація турботи про довкілля, з іншого – можливість заощадити на сировині для виробництва та зменшення кількості браку;

- ціль 13 «Боротьба зі зміною клімату» акцентує на зменшенні викидів CO₂ та розвитку міжнародної співпраці для вирішення екологічних проблем. Міжнародна співпраця позитивно впливає на сприйняття підприємства та робить його більш конкурентоспроможним;

- ціль 16 «Мир та справедливість» полягає в підтримці відновлення інфраструктури та реалізації гуманітарних проектів, спрямованих на допомогу місцевим громадам, що може бути частиною корпоративної соціальної відповідальності підприємства;

- ціль 17 «Партнерство заради сталого розвитку» може включати розвиток конкурентних стратегій, що передбачають співпрацю з іншими підприємствами, утворення кластерів і досягнення синергії під час роботи.

Грунтуючись на досвіді функціонування сучасних українських підприємств відмітимо, що інтеграція цілей сталого розвитку у конкурентну стратегію дозволить отримати такі переваги як:

- створення позитивного іміджу;
- демонстрація соціальної відповідальності;
- демонстрація підтримки світових ініціатив та сучасних трендів;
- підвищення рівня прибутковості;
- розширення ринків збуту;
- посилення конкурентного положення на ринку [6]

Таким чином, інтеграція цілей стратегічного розвитку у конкурентну стратегію підприємства відкриває для них нові можливості. Це дозволяє створювати стійкі конкурентні переваги, завоювати лояльність споживачів, а також сприяти вирішенню глобальних екологічних та соціальних проблем. Стратегічний підхід до сталого розвитку формує основу для розвитку інновацій, підвищення ефективності виробництва та позитивного іміджу підприємства у міжнародному високо конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Горват О., Феєр О.В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Освіта і наука*. 2023. Вип. 2(35). С. 289-294. URL: <https://surl.li/zswujk> (дата звернення 01.10.2025)
2. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. Київ: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. 24 с. URL : <https://me.gov.ua/download/3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621/file.pdf> (дата звернення 07.10.2025)
3. Тесленок І.М., Павлішина Н.М., Железняк Ю.А. Стратегія сталого розвитку : концептуальні засади. *Економічний простір*. 2024, № 196. URL : <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-111-116-teslenok.pdf> (дата звернення 04.10.2025)
4. Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). С. 77–82..
5. Шершун С., Малишева Н. Регулювання конкуренції та цілі сталого розвитку: необхідність єдиного дискурсу. *Юридична газета Online*. URL : <https://jur-gazeta.com/publications/practice/antimonopolne-konkurentne-pravo/regulyuvannya-konkurenciyi-ta-cili-stalogo-rozvitku-neobhidnist-edinogo-diskursu.html> (дата звернення 09.10.2025)
6. Яцишина І. В. Стратегічні засади реалізації цілей сталого розвитку підприємствами в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/12.pdf (дата звернення 01.10.2025)

УДК 330:332

Тимкович О. І.¹

¹ доц. ВСП «Інститут просторового планування та перспективних технологій» Національного університету «Львівська політехніка»

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ВЕКТОР ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Концепція сталого розвитку є найкращим досяжним способом організації сучасного світу, забезпечуючи можливості для сталого та справедливого розвитку людського суспільства як на глобальному, так і на місцевому рівні.

Це цілісний підхід, що інтегрує матеріальні та нематеріальні елементи людського життя та управління. Концепція сталого розвитку, яку ми бачимо сьогодні, розвивалася приблизно з середини 20 століття. Інтенсивний економічний розвиток, що відбувся після років відбудови після руйнівних наслідків Другої світової війни, відбувався без належної уваги до екологічних та соціальних питань [1].

Сталий розвиток передбачає міжпоколіннєву солідарність, тобто нинішні покоління повинні враховувати потреби майбутніх поколінь під час задоволення власних потреб.

В контексті розвитку концепції сталого розвитку був прийнятий «Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року», прийнятий 193 державами-членами ООН, включає 17 цілей та 169 завдань. До них належать: ліквідація бідності та голоду в усьому світі, стале споживання та виробництво, управління природними ресурсами, сприяння технологічному розвитку в гармонії з природою, побудова суспільства, вільного від страху та насильства, а також сприяння глобальній солідарності між державами заради добробуту людства [2]. Україна доєдналася до реалізації 17 цілей сталого розвитку, які інкорпоровані у 145 нормативно-правових актів Уряду, де на реалізацію цілей і завдань спрямовано 1 052 завдання та 3 465 заходів, закріплених у цих актах

Особлива роль у процесах розвитку, економічного зростання, підтримки та збільшення конкурентних переваг наразі відводиться м'яким факторам, включаючи знання, людський та соціальний капітал.

Розбудова соціального капіталу є ключовим фактором, що інтегрує розвиток сільських територій та соціально-економічний розвиток країни. Соціальний капітал є важливим ресурсом для інтегрованого розвитку в усіх сферах людського існування, а також просторово та міжпоколіннєво [3]

Загальновизнано, що показниками якості соціального капіталу є: громадянська активність, готовність до співпраці та рівень взаємної довіри. Особлива роль відводиться підприємцям, які вступають у природні ринкові

відносини всередині та поза комерційними організаціями.

Основним принципом розвитку людського потенціалу є те, що розширення свобод людей виступає як головна мета та ключовий інструмент забезпечення сталого розвитку.

Нерівність у людському розвитку негативно впливає на суспільство, послаблюючи соціальну згуртованість та довіру людей до уряду, інституцій і між собою. Вона шкодить економічному зростанню, заважає людям повною мірою реалізовувати свій потенціал як у професійній діяльності, так і в особистому житті. Крім того, нерівність ускладнює ухвалення політичних рішень, які враховують спільні інтереси суспільства й підтримують екологічну відповідальність, оскільки влада нерідко сконцентрована в руках вузького кола осіб та організацій, що діють у своїх власних інтересах. Таким чином, нерівність стає серйозною перешкодою для успішної реалізації Порядку денного в сфері сталого розвитку до 2030 року.

Для визначення місії держави доцільно базуватися на тезі, що розвиток цивілізації відображається через зміни рівня добробуту людини. Перед тим як розпочинати певні трансформаційні процеси, необхідно вивчити світовий досвід у цій сфері. Найвідомішими й найефективнішими показниками, що ілюструють соціальні трансформації, є Індекс людського розвитку та Індекс соціального прогресу.

Отже соціально-інноваційний розвиток можна забезпечити шляхом поєднання практичних заходів, здійснюваних владними інституціями, спрямованих на впорядкування механізмів створення та впровадження соціальних інновацій, а також досягнення соціальних змін. Ефективність цих дій залежить від об'єктивного визначення економічних сфер, які в конкретний час потребують соціалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Zrównoważony rozwój - naturalny wybór. URL: https://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/31883/Burchard-Dziubinska%20i%20in._Zrownowazony%20rozwoj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Augustyniak K. Woźnica Koncepcja zrównoważonego rozwoju – na czym polega i dlaczego jest istotna dla rozwoju społeczeństwa? URL: <https://www.pszczolamusibyc.pl/blog/koncepcja-zrownowazonego-rozwoju-na-czym-polega-i-dlaczego-jest-istotna-dla-rozwoju-spoleczenstwa/>
3. Sustainable development of territories: challenges and opportunities: monograph / Bobrovska O. Yu., Krushelnytska T. A, Prokopenko L. L. [etc.]; ed. by O. Yu. Bobrovska. – Published by International Center for Research, Education and Training, MTÜ. Tallinn, Estonia, 2021. – 234 p. C. 120-129.

УДК 338.1

Третяк Н.М.¹, Джемелінський С.П.²

¹ доц. Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького

² асп. Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПЕРЕРОБКИ ВТОРИННОЇ СИРОВИНИ

Процеси цифровізації охопили усі сфери нашого життя та діяльності, так цифрові інструменти стали широко використовувати у процесі переробки вторинної сировини. Це допомагає зробити процес збору, сортування, обробки та повторного використання відходів більш ефективним, автоматизованим і прозорим. Такі інструменти можна класифікувати за їх роллю у процесі переробки вторинної сировини:

Системи розумного збору та логістики, які допомагають оптимізувати збір сировини: наприклад IoT-сенсори у сміттєвих контейнерах, які визначають рівень наповнення, надсилають сигнал про необхідність вивезення. Системи GPS відстеження маршрутів, що оптимізують логістику вивезення вторинної сировини, знижуючи витрати та викиди CO₂. Прикладом є *Evreka*, *Sensoneo* – міжнародні платформи для «розумного сміття» [1].

2. Системи автоматизованого сортування вторинної сировини: камери з ШІ та роботизовані сортувальники, які можуть розпізнавати та сортувати пластик, скло, метал тощо.

3. Система блокчейн, що дозволяє відстежувати шлях вторинної сировини: від збору до переробки чи повторного використання.

4. Цифрові платформи для обміну або продажу сировини, існують онлайн-маркетплейси, де підприємства можуть продавати або купувати вторинну сировину, що зменшує кількість відходів і стимулює циркулярну економіку [1].

5. Автоматизовані системи для обліку сировини та створення звітності, тобто інструменти для збору даних, створення звітів щодо обсягів переробки, викидів в атмосферу, і які допомагають компаніям дотримуватися ESG-стандартів.

6. Освітні та мотиваційні цифрові додатки для населення, що стимулюють сортувати сміття та отримувати винагороди.

Застосування цифрових технологій у переробці вторинної сировини має ряд переваг. Основними досягненнями є: підвищення ефективності сортування та зниження витрат. Автоматизація процесу сортування відходів за допомогою ШІ та роботів дозволяє значно підвищити точність сортування до 95-98% у порівнянні з традиційними методами. Роботизовані системи можуть сортувати різні види матеріалів: пластик, метал, скло без людського втручання, що економить час і знижує витрати робочої сили. Прикладом є : AMP Robotics і ZenRobotics.

Цифрові інструменти значно покращують процес логістики збору вторинної сировини, завдяки Інтернету речей (IoT) та датчикам в контейнерах, можна контролювати рівень заповнення контейнеру і знизити кількість візитів до неповних контейнерів, це оптимізує маршрути для збору сміття та дозволяє зменшити витрати пального, викиди CO₂ і час на виконання завдань. Прикладом є: Sensoneo та Evreka [2].

Значно покращується прозорість та контроль за процесом обробки і реалізації вторинної сировини, це сприяє зменшенню корупції, забезпеченню прозорості та довіри з боку споживачів. Прикладом є: *Plastic Bank*, що застосовує блокчейн для відстеження зібраного пластику.

Завдяки цифровим інструментам можна отримати реальні дані про кількість зібраних відходів, їх обробку та утилізацію. Це дає можливість спостерігати за прогресом у досягненні цілей з переробки та зменшення шкідливих викидів. Прикладом є: Київ Digital – платформа для моніторингу екологічної ситуації в місті та аналізу ефективності переробки.

Впровадження цифрових інструментів для автоматичного розпізнавання пластикових відходів дозволяє підвищити ефективність їх сортування і зменшити час обробки. Ведення цифрових реєстрів для відходів, зокрема пластику дозволяє контролювати їх шляхи і запобігати несанкціонованому вивезенню чи незаконному захороненню.

Загалом, застосування цифрових технологій дозволяє зменшити викиди CO₂, покращити енергоефективність процесів переробки і збільшити кількість перероблених матеріалів. Це веде до розвитку циркулярної економіки, де відходи стають новою сировиною.

Таким чином, впровадження цифрових інструментів в переробку вторинної сировини дозволяє зменшити витрати на логістику до 20-30% і на переробку до 15-20%. Штучний інтелект і роботизовані системи підвищують точність сортування на 10-20% [2]. Цифрові інструменти значно підвищують ефективність переробки вторинної сировини, знижують витрати, покращують екологічну ситуацію та допомагають забезпечити більшу прозорість і доступність для учасників процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Стале управління відходами: що робить ЄС, (2024). URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/ article/20180328STO00751/sustainable-waste-management-what-the-eu-is-doing>
2. Принципи циклічної економіки для розумного управління відходами (2023). URL: <https://www.pluginandplaytechcenter.com/insights/circular-economy-principles-for-smart-waste-management>

УДК 338.48:316.7(477:438)

Феленчак Ю.Б.¹

¹ проф. Львівського університету бізнесу та права

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ТА КУЛЬТУРНИЙ ВИМІРИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ НА ПРИКОРДОННИХ ТЕРИТОРІЯХ

Проблеми формування і трансформації сучасних кордонів викликають значний інтерес у сучасному суспільстві. Трансформація функціонального навантаження концепції прикордоння, перетин в межах одного соціального простору різних соціальних контекстів, культурна дифузія та взаємопроникнення зумовлюють необхідність застосування якісної стратегії міждисциплінарного дослідження спектру проблем прикордонних територій.

Прикордонні території – це території, що без посередньо прилягають до кордону країни і характеризуються особливостями географічного положення, екологічних умов, етнічного складу, економічного потенціалу тощо, функціонування яких обмежено суверенітетом урядів по обидва боки кордону. Формування прикордонних територій визначається складною сукупністю факторів [3].

Роль кордону і прикордонної території в розвитку туризму полягає у створенні специфічних умов для формування туристичного попиту та пропозиції. Їхня привабливість зумовлена поєднанням культур, економічних можливостей і унікальних природних ресурсів, що робить такі регіони важливими точками зростання міжнародного туризму. Кордон може бути як бар'єром (через візові та митні обмеження), так і ресурсом розвитку (спрощення перетину, транскордонне співробітництво). Прикордонні території часто стають осередками інтеграційних процесів (спільні туристичні маршрути, культурні заходи, природоохоронні ініціативи).

У сучасних дослідженнях кордони розглядають як соціальні явища, де досліджуються взаємозв'язки між кордонами та територіальними ідентичностями. Активно розвивається поняття культурного кордону, який не завжди співпадає з формальними кордонами.

Прикордонні регіони відіграють важливу роль у забезпеченні економічної безпеки і міжнародного співробітництва країни і перебувають під впливом кордону, а також мають потенціал для активного залучення як до міжрегіональної, так і до зовнішньої структурної інтеграції з країнами-сусідами. Важливо враховувати, що економічні особливості прикордонних регіонів можуть значно відрізнятися в залежності від конкретних географічних, політичних та історичних умов кожного регіону. Особливості розвитку прикордонних регіонів будуть відрізнятися на різних ділянках кордону і це залежить як від регіональної політики транскордонного співробітництва, так і від країн, по території яких проходить розмежування.

Серед загальних характеристик економічного розвитку прикордонних територій можна назвати наступні:

- Прикордонні регіони часто є основними пунктами торговельних перевезень і митного контролю та часто стають місцем інтенсивної торгівлі через легший доступ до ринків сусідніх країн. Це призводить до створення зон вільної торгівлі, спільних економічних зон або інших механізмів для полегшення торгівлі.

- Прикордонні регіони часто беруть участь у міжнародних регіональних програмах та проектах співпраці, спрямованих на розвиток інфраструктури, транспортних з'єднань та торговельних угод між країнами.

- Розвиток прикордонних територій часто пов'язаний з розвитком транспортної інфраструктури, оскільки це покращує обмін товарами та послугами між країнами. У цьому контексті розвиток прикордонних пунктів пропуску, автомобільних і залізничних шляхів є пріоритетним.

- Прикордонні регіони є привабливими для іноземних інвесторів через їх стратегічне положення та можливості для розвитку міжнародної співпраці. Державна та регіональна влада можуть стимулювати інвестиції, надаючи пільги та забезпечуючи сприятливі умови для бізнесу у межах прикордонних територій.

- В прикордонних регіонах може існувати специфічна робоча сила з урахуванням культурних та етнічних особливостей місцевості. Залежно від кваліфікації місцевої робочої сили вплив цього чинника може впливати на такі галузі економіки, як туризм, сільське господарство, промисловість. Також прикордонні регіони можуть мати відмінності в рівні заробітної плати та робочих стандартах порівняно зі сусідніми регіонами, що може впливати на інтенсивність трудової міграції та інвестиції.

- Розвиток прикордонних територій включає співпрацю у галузі освіти та науки, що передбачає обмін знаннями та технологіями між країнами, сприяючи інноваційному розвитку

- Прикордонні регіони є популярними туристичними напрямками через свою природно-культурну різноманітність, наявність історичних пам'яток та можливості для активного відпочинку, що може сприяти розвитку галузей, пов'язаних з індустрією гостинності та відпочинку.

Однак слід зазначити, що прикордонні території також стикаються із специфічними економічними викликами, такими як контрабанда, незаконна міграція, зростання злочинності та інші проблеми, які виникають через близькість до кордону та значну міграційну активність. Прикордонні регіони можуть бути більш вразливими до політичних, економічних та соціальних викликів, таких як міждержавні конфлікти, митні бар'єри, нерівномірний розвиток та міграція населення. Проблемність чи перспективність

конкретних прикордонних регіонів здебільшого визначаються характером сусідства.

Прикордонні регіони часто стикаються з різноманіттям культур та традицій, що фактором формування унікального соціокультурного середовища, яке впливає на розвиток місцевої соціальної сфери. Також слід сказати, що із зростанням економічної активності у прикордонних регіонах можуть виникати специфічні соціальні потреби (збільшення потреб в міжнародній освіті, медичному обслуговуванні чи міграційних послугах).

З урахуванням усього викладеного, можна зробити висновок, що вплив соціально-культурних факторів на розвиток туризму на прикордонних територіях проявляється у багатьох взаємопов'язаних аспектах. Передусім він визначається культурною привабливістю території кордону і сусідства із іншими країнами, яка формує інтерес туристів і стимулює розвиток туристичних маршрутів. Важливу роль відіграють традиції та звичаї – національні свята, фестивалі, гастрономічні практики, народні ремесла, що створюють унікальний туристичний продукт і сприяють збереженню культурної спадщини. Туризм також виступає засобом міжкультурного діалогу, забезпечуючи обмін цінностями, але водночас потребує врахування міжетнічних, релігійних та культурних особливостей. Значний вплив має сучасна культурна динаміка – розвиток креативних індустрій, мистецьких подій, концертів і спортивних заходів, які приваблюють різні категорії туристів. Крім того, рівень соціальної відкритості населення, його гостинність, знання іноземних мов, толерантність і відчуття безпеки визначають якість туристичного досвіду та конкурентоспроможність регіону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бенчак О. Ф. Проблематика кордонів і транскордонних процесів у соціогуманітарних науках // *Грані : наук.-теорет. альманах*. – Дніпро, 2018. – Т. 21, № 11. – С. 62–69.
2. Коцан Р. І. Сутність державних кордонів та їх місце у науковому дискурсі // *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 22 : Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін : зб. наук. праць*. – Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2017. – Вип. 22. – С. 23–29.
3. Озадовський І. Б. Умови формування прикордонних територій в історико-політологічному контексті становлення світопорядку // *Політичне життя*. – 2023. – Жовт. – С. 126–132.

УДК 338.45:004:658(477)

Ханенко М.Б.¹

¹ аспірант Державного податкового університету

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасна економіка України функціонує в умовах тривалого воєнного стану, що створює безпрецедентні виклики для промислового сектору. Руйнування виробничої інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, дефіцит енергетичних ресурсів і трудових кадрів суттєво впливають на здатність промислових підприємств підтримувати безперервність діяльності та конкурентоспроможність. У таких умовах питання стійкості підприємств набуває стратегічного значення.

Одним із важливих факторів, що впливає на успішну адаптацію підприємств до кризових умов, є інформаційні технології, які не лише полегшують обробку і передачу інформації, але й надають інструменти для глибшого аналізу даних, прогнозування ринкових трендів, підвищення ефективності процесів та прийняття рішень на основі реальних даних [1].

В умовах сучасних викликів саме інформаційні технології виступають ключовим інструментом забезпечення стійкості та ефективного функціонування промислових підприємств.

Впровадження цифрових інструментів на промислових підприємствах України є важливим фактором підвищення їхньої конкурентоздатності та стійкості [2].

Інформаційні технології виконують функцію інтеграційної платформи, що забезпечує узгодження стратегічних, операційних та фінансових процесів. Вони сприяють формуванню нової організаційної культури, орієнтованої на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, а також підвищують здатність підприємств до відновлення після кризових подій.

У сучасній економіці інформаційні технології є основою, на якій формується конкурентоспроможність підприємств[3].

Серед основних напрямів використання інформаційних технологій у діяльності промислових підприємств варто виділити такі:

Автоматизація бізнес-процесів - дозволяє мінімізувати вплив людського фактора, скоротити операційні витрати та підвищити продуктивність. Використання роботизованих систем (RPA), ERP-рішень (SAP, Oracle ERP Cloud) та CRM-платформ забезпечує інтеграцію управлінських функцій, контроль ресурсів і збереження керованості підприємством.

Інтернет речей (IoT) розширює можливості моніторингу виробничих процесів у реальному часі, сприяючи оптимізації технічного обслуговування, підвищенню ефективності управління ресурсами та зменшенню простоїв обладнання.

Хмарні технології (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud) забезпечують гнучкість, мобільність і безпечне зберігання даних, дозволяючи підтримувати безперервність діяльності навіть за обмеженого фізичного доступу до виробничих об'єктів.

Технології штучного інтелекту та аналітика великих даних забезпечують підвищення рівня цифрової стійкості підприємств. Вони дають змогу прогнозувати попит, оптимізувати логістичні процеси, оцінювати ризики та приймати управлінські рішення на основі масиву даних. Інструменти Power BI та Tableau формують інформаційно-аналітичну основу для стратегічного планування та моделювання сценаріїв.

Кібербезпека в умовах активізації кібератак набуває стратегічного значення. Комплексні рішення, що включають моніторинг, шифрування та автентифікацію, формують основу цифрової стійкості підприємства, запобігаючи витоку інформації та забезпечуючи стабільність функціонування інформаційних систем.

Цифрове дублювання (Digital Twin) - сучасний інструмент моделювання виробничих процесів у віртуальному середовищі, який дозволяє тестувати управлінські сценарії без ризику для реальних операцій. Ця технологія особливо актуальна для підприємств, що функціонують у зонах підвищеної небезпеки або мають складну виробничу структуру.

Цифрова трансформація бізнесу під час пандемії і на початку повномасштабного вторгнення продемонструвала свою ефективність та важливість в такі складні часи [4].

Інформаційні технології виступають системоутворювальним чинником забезпечення стійкості промислових підприємств України в умовах воєнного стану. Їхнє впровадження сприяє не лише підвищенню ефективності управління виробничими та логістичними процесами, але й формує основу для оперативного реагування на зовнішні виклики, мінімізації ризиків та забезпечення безперервності функціонування підприємств у кризових ситуаціях.

Цифровізація бізнес-процесів, використання аналітики великих даних, технологій штучного інтелекту, хмарних сервісів і систем кібербезпеки дозволяють підприємствам підвищити рівень адаптивності, оптимізувати структуру управління та покращити стратегічне планування. Комплексна інтеграція ІТ-рішень у виробничо-управлінську систему забезпечує формування цифрової стійкості як ключового елемента конкурентоспроможності промислового сектору.

Подальший розвиток ІТ-сфери, інвестиції у формування цифрових компетенцій персоналу та стимулювання інноваційної активності є необхідними передумовами підвищення ефективності цифрової трансформації промисловості. У перспективі саме цифрова стійкість визначатиме здатність українських промислових підприємств до відновлення, сталого розвитку та інтеграції в європейський економічний простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Іващенко Т., Іващенко А., Василець Н. Інформаційні технології як інструмент підтримки стійкості підприємств в умовах соціально-економічної нестабільності // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2025. - № 1 (226). - С. 55–63. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/7> (дата звернення: 06.10.2025).
2. Андросова О. Ф. Цифрові інструменти на промислових підприємствах України // Актуальні проблеми економіки. - 2025. - Т. 2, №1.- С.6-19.URL:https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25.2._topic_Olena-Androsova-6-19.pdf (дата звернення: 07.10.2025).
3. Буяк Л. М., Семененко Ю. С. Інформаційні технології як інструмент підвищення економічної безпеки підприємств // Ефективна економіка: електрон. наук. фах. вид. - 2025. - № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9> (дата звернення: 07.10.2025).
4. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання // Підприємництво та інновації. - 2024. - № 33. - С. 123–130. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21> (дата звернення: 08.10.2025).

УДК 338.1

Харченко О.Л.¹

¹ провідний науковий співробітник Навчально-наукового випробувального полігону високотехнологічного озброєння та військової техніки

АКТУАЛЬНІСТЬ ТА СТРАТЕГІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ СЕРТИФІКАЦІЇ ТОВАРІВ ОБОРОННОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

Якість товарів оборонного призначення (далі - ТОП) є критично важливим чинником, що прямо впливає на обороноздатність держави, ефективність виконання бойових завдань та безпеку військовослужбовців. В умовах сучасних умов російської навали в Україну, військових викликів та необхідності інтеграції у євроатлантичні структури, забезпечення високого рівня якості ТОП набуває стратегічного значення. Сертифікація виступає ключовим інструментом підтвердження відповідності ТОП встановленим вимогам, стандартам і технічним умовам.

Звернувшись до Закону України «Про оборонні закупівлі» (зі змінами), в якому надане чітке визначення поняття «товари, роботи та послуги оборонного призначення».

Так, до товарів оборонного призначення згідно норм зазначеного нормативно-правового акту відносяться: озброєння, військова та спеціальна техніка; зброя і боєприпаси; спеціальні комплектувальні вироби для їх виготовлення та експлуатації; матеріали та обладнання, спеціально призначені для їх розроблення, виготовлення або використання; спеціальні технічні засоби; технічні засоби розвідки; засоби технічного та криптографічного захисту інформації; засоби спеціального зв'язку; космічна техніка військового та подвійного призначення; засоби індивідуального захисту (бронежилети всіх класів захисту, протиударні, кулезахисні шоломи, комплекти протиударного захисту тощо); спеціальні засоби (кайданки, кийки, засоби, споряджені речовинами сльозогінної, світлошумової дії тощо); спеціальні (спеціалізовані) транспортні засоби; комп'ютерна, оптична, вимірювальна та інша техніка; спеціальний формений одяг, необхідний для виконання завдань правоохоронними органами, структурними підрозділами органів виконавчої влади, що реалізують державну політику у сферах забезпечення охорони прав і свобод людини, інтересів суспільства і держави, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку, військовими формуваннями з правоохоронними функціями; товари подвійного використання для гарантованого забезпечення потреб безпеки і оборони, розвитку обороноздатності держави та системи національної стійкості, а також будь-які інші товари, які закуповуються державними замовниками для гарантованого забезпечення потреб безпеки і оборони.

Військовослужбовці повинні бути впевнені в якості свого

спорядження, зброї та підтримки. Якщо вони постійно стикаються з неякісними речами або проблемами в постачанні, це підриває їхній моральний дух, довіру до командування та загальну боєздатність. Неналежна якість ТОП може призвести до відмови техніки, зриву операцій та людських втрат

Сертифікація мінімізує ці ризики, забезпечуючи надійність озброєння та військової техніки (далі - ОВТ).

Для забезпечення оперативної сумісності (Interoperability) з арміями країн-членів НАТО, українські ТОП повинні відповідати стандартам STANAG та іншим міжнародним вимогам. Система сертифікації є необхідною умовою для міжнародного співробітництва та військово-технічної допомоги.

Якісний та сертифікований ТОП має довший термін служби та меншу потребу в обслуговуванні та ремонті, що веде до раціонального використання бюджетних коштів та зниження загальної вартості володіння.

Впровадження сучасної та прозорої системи сертифікації підвищує довіру до вітчизняних виробників, стимулює їх до впровадження інновацій, дотримання високих стандартів виробництва (зокрема, ISO 9001, AS9100) та технічного переоснащення.

Існує необхідність у повній гармонізації національних стандартів та процедур сертифікації ТОП з відповідними стандартами НАТО та ЄС (наприклад, AQAP – Allied Quality Assurance Publications).

Важливо забезпечити незалежність органів сертифікації та випробувальних лабораторій від виробників та замовника (Міністерства оборони, Збройні Сили) для об'єктивності оцінки. Необхідне впровадження прозорих та чітких процедур на всіх етапах.

Особлива потреба у висококваліфікованих кадрах – аудиторів, експертах, інженерах – з досвідом роботи за міжнародними стандартами якості в оборонній сфері.

Впровадження електронних систем обліку, контролю та документообігу в процесі сертифікації для підвищення оперативності, зниження корупційних ризиків та забезпечення простежуваності (Traceability) продукції.

Необхідно створити ефективний механізм державно-приватного партнерства та незалежну акредитовану систему випробувань і сертифікації ТОП для забезпечення їхньої беззаперечної якості у стратегічному вимірі та прискорити імплементацію стандартів НАТО (STANAG, AQAP) у національну систему сертифікації ТОП.

Сертифікація ТОП є не просто технічною процедурою, а стратегічною інвестицією в обороноздатність та національну безпеку України.

УДК 338.1

Харченко Т.М.¹, Малик В.С.²

¹ доц. Сумського національного аграрного університету

² студ. гр. МОІА 2401 Сумського національного аграрного університету

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасні проблеми трудових ресурсів в аграрних підприємствах України пов'язані з низкою соціально-економічних викликів. По-перше, спостерігається скорочення чисельності зайнятих у сільському господарстві через міграцію та зниження економічної активності сільського населення, що призводить до дефіциту робочої сили. По-друге, аграрні підприємства мають низьку продуктивність праці, зумовлену низькою кваліфікацією кадрів, застарілою технікою і її великим зносом. По-третє, існує дисбаланс між попитом і пропозицією кваліфікованих кадрів, низький рівень оплати праці, що не стимулює оновлення трудового потенціалу.

Також актуальними є проблеми умов праці – тяжкість, інтенсивність, неповна зайнятість – які знижують ефективність використання трудових ресурсів. Загалом, на фоні ринкових трансформацій посилюється необхідність пошуку нових підходів для активізації людського фактора в аграрному секторі та підвищення продуктивності праці [1].

Ці проблеми потребують комплексного підходу, зокрема поліпшення умов праці, навчання і перепідготовки працівників, модернізації техніки та соціальної підтримки аграрного персоналу.

Державні програми підтримки аграрних кадрів в Україні у 2025 році включають кілька ключових напрямків:

Програма «Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників» з бюджетом понад 1,2 млрд грн передбачає доплату єдиного соціального внеску для фермерів, дотації на меліорацію, а також кошти на розвиток тваринництва й переробної галузі.

«Підтримка фермерських господарств» з бюджетом близько 4,7 млрд грн включає субсидії на гектар землі (4 тис. грн, а у деокупованих регіонах – 8 тис. грн) та дотації на утримання тварин.

Програма часткової компенсації до 25% вартості сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва (500 млн грн) підтримує технічне переоснащення аграріїв.

Є також програми підтримки малих і середніх фермерських господарств, грантові конкурси та спеціальні субсидії, спрямовані на стійкий розвиток агросектору, створення робочих місць та підвищення кваліфікації кадрів.

Державна програма субсидій для господарств, які обробляють до 120 гектарів (4 тис. грн на гектар), сприяє розвитку агробізнесу малого й середнього масштабу.

Здійснюється підтримка аграріїв через гранти, пільгові кредити (програма «5-7-9»), а також заходи з розвитку інноваційних підходів у сільському господарстві.

Ці програми мають на меті не лише фінансову стабілізацію, а й покращення умов праці, підвищення кваліфікації, залучення і збереження аграрних кадрів в Україні [2].

Порівняння проблем праці на фермах і в агрокомпаніях показує, що кожен тип підприємства має свої особливості та виклики.

Тому, варто розглянути певні особливості трудових ресурсів на фермерських господарствах і агрокомпаніях, за певними критеріями:

1. Продуктивність. На фермах продуктивність зазвичай залишається низькою через обмежене використання сучасних технологій та механізації. У той час, як агрокомпанії демонструють вищі показники продуктивності завдяки впровадженню новітніх технологій, автоматизації та сучасного обладнання.

2. Мотивація працівників. У фермерських господарствах мотивація працівників часто є слабкою через низький рівень доходів, нерегулярність виплат і відсутність соціальних гарантій. В агрокомпаніях, навпаки, існує потреба в кваліфікованих кадрах, що створює стимули для розвитку персоналу, а також передбачено систему заохочень [3].

3. Організація праці. Фермерські господарства характеризуються менш формалізованим підходом до організації праці. Робота часто має сезонний характер, з непостійним графіком. В агрокомпаніях праця організована чітко, формалізовано, широко використовується механізація, що підвищує ефективність управління трудовими ресурсами.

4. Інвестиції. Ферми мають обмежені можливості для модернізації та розвитку через нестачу власних коштів і складність доступу до фінансування. Агрокомпанії ж мають ширший доступ до інвестиційних ресурсів, проте часто залежать від зовнішнього фінансування, кредитів та програм підтримки.

5. Стабільність зайнятості. На фермах зайнятість є нестабільною, здебільшого сезонною, що створює соціальні ризики для працівників. В агрокомпаніях зайнятість стабільніша, проте працівники мають відповідати високим вимогам щодо продуктивності та кваліфікації [4].

Ці особливості впливають на способи вирішення проблем трудових ресурсів у різних аграрних підприємствах та стратегії їх розвитку.

Новітні підходи, які сьогодні застосовують при управлінні трудовими ресурсами, пов'язані з активним впровадженням цифрових технологій і інноваційних методів для підвищення ефективності персоналу та адаптації до сучасних викликів.

Використання штучного інтелекту (ШІ) та чат-ботів для автоматизації рекрутингу та підбору персоналу, що скорочує час і знижує витрати на найм.

Застосування аналітики великих даних для оцінки продуктивності працівників і прогнозування кадрових потреб.

Використання гейміфікації для мотивації працівників і підвищення їх залученості.

Віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR) для адаптації нових співробітників і моделювання робочих ситуацій.

Мобільні додатки для підвищення доступності навчання і зручності комунікацій.

Автоматизація рутинних HR-процесів для звільнення ресурсів HR-фахівців, дозволяючи їм зосередитись на стратегічних завданнях.

Системи управління талантами та платформи для постійної оцінки продуктивності і зворотного зв'язку.

Гнучкі робочі процеси і підвищення ефективності комунікацій в команді через цифрові інструменти.

Ці підходи допомагають оптимізувати використання трудових ресурсів, підвищити їх мотивацію, адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечити конкурентоспроможність підприємств у 2025 році

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Нікітін Я.В. Трудовий потенціал аграрних підприємств: проблеми та перспективи розвитку. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2023. № 1.

2. Полтавець А.М. Використання трудових ресурсів у контексті управління земельними ресурсами аграрних підприємств. *Проблеми економіки*. 2022, №4.

3. Бречко Д.В. Формування трудового потенціалу аграрних підприємств: чинники, проблеми та напрями оптимізації. *Міждисциплінарні наукові студії*. 2025. № 1

4. Трофанюк Р. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.

УДК 336:352

Хірівський Р.П.¹¹ доц. Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.С. Гжицького

ВПЛИВ КАПІТАЛЬНИХ ВИДАТКІВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Розвиток процесів євроінтеграції України передбачає запозичення практик управління територіальним розвитком, характерних для держав Європейського Союзу. З цією метою, у 2014 році в нашій державі стартувала реформа децентралізації, що мала на меті зростання фінансової спроможності регіонів. Місцевим органам влади було надано додаткові джерела формування доходів та розширені видаткові повноваження, зокрема право самостійно визначати напрями використання бюджетних ресурсів [1]. Було запроваджено оновлені інструменти фінансового вирівнювання між територіальними громадами, а також надано можливість здійснювати зовнішні запозичення для зміцнення дохідної частини бюджету [2]. Надання громадам розширених фінансових повноважень сприяло посиленню конкуренції між ними та активніший боротьбі за джерела податкових надходжень. У цьому контексті ключової ваги набуває обсяг капітальних інвестицій, здійснених громадами, що є одним із головних чинників покращення інвестиційного середовища та залучення суб'єктів економічної діяльності, як наслідок - розширення бази оподаткування. У роботі здійснено аналіз обсягів капітальних видатків територіальних громад Львівської області як чинника формування інвестиційної привабливості території. Капітальні видатки мають прямий вплив на зростання інвестиційної привабливості громад, що у середньостроковій перспективі має наслідком зростання обсягу акумульованих місцевих податків та зборів. Зокрема варто виділити наступні аспекти:

1. Інфраструктурний аспект - привабливість громади в очах інвесторів залежить від рівня розвитку її інфраструктури. Інвестиції у транспортну мережу, логістичні вузли, електромережі, водопостачання і комунальні послуги сприяють зростанню функціональної спроможності територій, знижують логістичні затрати підприємств, таким чином сприяючи залученню виробничих та торгових інвестицій.

2. Інвестиції у соціальну інфраструктуру - здійснення капітальних видатків на заклади освіти, дошкільні заклади та лікарні, що сприяє збільшенню обсягу здорової та кваліфікованої робочої сили є ключовим індикатором для інвесторів, зокрема - малого та середнього бізнесу.

3. Інформаційний сигнал для потенційних інвесторів. Наявність значних (відносно можливостей громади) інвестицій свідчить потенційним інвесторам про орієнтованість її менеджменту на стратегічну співпрацю із

ними. Це здатне значно понизити ризики інвестування та, певним чином, свідчить про сталість політики громади незалежно від зміни керівництва.

4. Ланцюговий ефект зростання економічної активності. Інвестиції у інфраструктуру мають наслідком низку додаткових економічних ефектів, а саме - ріст рівня зайнятості, стимулювання місцевого підприємництва, що, у свою чергу, збільшує платоспроможність населення і загальний рівень ділової активності, роблячи громаду привабливішою в очах інвестора.

Період дослідження характеризувався значним впливом на зовнішніх чинників на функціонування територіальних громад України. Протягом 2021 року відчувався вагомий вплив карантинних обмежень, а 2022-24 років Україно-Російської війни. Протягом цього періоду також змінилась фінансова політика держави, зокрема - розподіл ПДФО військовослужбовців, що також вплинуло на здатність громад до здійснення капітальних видатків. Через це упродовж досліджуваного періоду спостерігалася відсутність виразної тенденції до зростання чи зниження обсягу капітальних видатків [3]. Так, за результатами 2022 року їх обсяг знизився на 33,52%, 2023 року - зріс у 2,5 рази, 2024 року зафіксоване помірне падіння на 22,45% (таблиця 1).

Таблиця 1 - Динаміка обсягу капітальних видатків територіальних громад Львівської області за 2021-24 роки (у млн. грн.).

Громада	Рік				Громада	Рік			
	2021	2022	2023	2024		2021	2022	2023	2024
Підкамиська	138,41	626,24	595,78	120,96	Жиданівська	720,78	517,35	1846,21	1191,25
Заболотцівська	955,53	178,80	236,36	195,66	Гніздичівська	3812,10	536,79	1217,28	1222,49
Помор'янська	373,45	278,13	955,84	280,85	Самбірська	750,97	390,75	2480,59	1239,57
Сокальська	543,90	275,80	437,89	333,47	Новороздільська	715,22	130,49	1323,72	1252,35
Стріківська	215,21	178,96	1240,04	349,82	Рава-Руська	986,85	426,92	631,74	1254,31
Лопатинська	988,05	77,49	953,41	375,73	Ходорівська	1352,91	483,53	1264,55	1333,94
Бібрська	1974,56	137,85	977,17	458,37	Бродівська	754,87	559,34	2427,34	1334,25
Перемішлянська	1045,54	172,39	564,24	463,04	Тростянецька	1386,41	343,53	2618,45	1339,68
Судовишинська	2846,28	830,56	2582,09	565,23	Бориславська	1045,42	298,07	1399,02	1371,08
Колівська	528,22	463,44	909,29	578,20	Боринська	999,32	874,77	1302,82	1378,01
Рудківська	491,14	121,77	856,21	599,95	Ралівська	1339,35	645,16	1754,76	1523,79
Хірківська	340,83	66,33	659,66	633,54	Миколаївська	1111,51	229,15	1928,72	1542,55
Журавнівська	570,96	176,71	1596,63	670,33	Яворівська	616,62	2512,77	8122,15	1623,28
Червоноградська	1013,18	982,67	1418,71	693,96	Жовківська	993,82	262,92	1102,54	1628,68
Куликівська	891,56	583,27	818,35	721,69	Глинянська	625,48	551,66	1127,73	1734,30
Добросиньсько-Магерівська	417,62	283,95	774,24	734,90	Добробрівська	1684,23	1122,46	3685,66	1762,26
Турківська	595,15	111,09	1585,26	737,45	Городишківська	2613,97	496,60	1970,86	1937,88
Дрогобицька	807,37	1076,54	2715,29	742,43	Трускавецька	517,81	382,14	2548,79	2422,07
Щирецька	462,92	173,21	1281,77	769,79	Моршинська	1342,98	412,97	4176,93	2487,64
Золочівська	1412,70	1235,02	2167,57	771,64	Розвадівська	1597,15	469,70	3014,00	2544,19
Бельська	403,07	119,57	1769,30	774,43	Шегинівська	1355,95	809,42	2520,62	2591,79
Бісковицька	1768,10	1640,54	2178,95	779,83	Стрийська	1195,22	802,53	2325,60	2597,89
Велико-могілецька	960,50	608,25	5870,63	828,01	Пустомитівська	2180,94	1775,50	6911,40	2696,65
Добромилська	1082,94	689,33	949,75	840,15	Івано-Франківська	2064,84	1592,00	12354,63	2833,09
Радехівська	623,52	347,08	823,99	855,97	Сколівська	1413,75	1309,28	3230,11	3069,05
Комарнівська	870,00	466,09	1968,66	884,10	Новояричівська	2522,59	1301,40	4563,76	3159,83
Кам'янка-Бузька	760,53	615,73	979,05	906,35	Оброшівська	2311,46	3196,05	7253,43	3310,04
Жовтанецька	1623,37	1021,82	1446,83	911,50	Східницька	2619,36	1026,61	5482,85	3857,24
Красенська	883,09	97,49	1672,97	927,97	Львівська	4143,67	2875,77	5643,83	5280,74
Старосамбірська	972,79	288,95	1729,26	999,53	Давидівська	6460,93	1458,45	8389,33	6122,67
Великопольська	1669,13	335,82	2060,65	1032,30	Зимногородська	3424,50	481,08	2582,93	6951,21
Новомирська	1305,36	2234,95	6761,15	1039,32	Мурованська	5530,75	960,14	4477,20	8417,98
Грабовецько-Дулібська	1802,60	257,59	3641,04	1043,94	Підбрізівська	4889,33	4120,36	10348,03	9081,19
Буська	1663,00	732,81	1482,16	1064,06	Славська	4500,70	4180,49	7796,10	12795,84
Новокаміньська	1418,70	375,71	1278,76	1105,20	Солонківська	6233,68	7348,72	18215,29	13048,62
Меленівська	723,63	108,89	1028,29	1157,76	Сокільницька	4193,05	2572,58	8412,18	20608,20
Мостиська	1107,98	354,23	1187,91	1166,74	Львівська область	2204,53	1483,01	3706,73	2874,42

Характерно, що протягом періоду військового стану закритою є статистична інформація щодо змін чисельності населення у розрізі громад, тож ми оперували даними станом на початок 2021 року. Результати аналізу демонструють, що показник капітальних видатків по області у розрахунку на 1 жителя коливався у межах від 1483,01 до 3706,75 грн. Для громад області характерна значна диференціація, котра полягає у переважанні максимальних показників (Сокільницька ТГ) над мінімальними (Підкаміньська ТГ) у понад 170 разів. Характерно, що до переліку громад першого квартилю за цим показником увійшли переважно найбільш фінансово спроможні територіальні громади, розташовані поруч з обласним центром, а також громади з високим туристичним потенціалом, зокрема Славська та Східницька. У цьому контексті слід зауважити, що показники доходів загального фонду бюджетів територіальних громад та обсяги капітальних видатків перебувають у тісному взаємозв'язку. З одного боку, найбільш фінансово спроможні громади мають достатні ресурси для здійснення значних капітальних видатків. З іншого боку, спрямовані капітальні видатки у перспективі підвищують інвестиційну привабливість територій, що, у свою чергу, стимулює зростання місцевих податків і зборів і, як наслідок, підвищує фінансову спроможність громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Жук П. В. Інвестиційний потенціал територіальних громад: суть поняття та питання управління / П. В. Жук, З. О. Сірик // Регіональна економіка. - 2017. - № 2. - С. 16-22. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2017_2_5.

2. Сивульська Н. М., Веселюк М. В. Реформа фінансової децентралізації та її вплив на фінансову спроможність бюджетів територіальних громад. Ефективна економіка. 2024. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/4052/4087/9454>

3. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/>

УДК 159.9:005.(477)

Хлонь О.М.¹

¹ доц. Київського університету інтелектуальної власності та права

ОСОБЛИВОСТІ МАТЕМАТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ КОМУНІКАТИВНИХ НАВИЧОК УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ОСОБИСТОСТІ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

Сучасне українське суспільство переживає період глибоких трансформацій, зумовлених складними соціально-політичними, економічними та воєнними обставинами. Ці умови створюють екстремальний контекст, який суттєво впливає на комунікативні навички особистості, вимагаючи від індивідів швидкої адаптації, ефективного обміну інформацією та стійкості до психологічних навантажень. Дослідження комунікативних процесів у таких умовах потребує використання математичних методів, які дозволяють формалізувати, аналізувати та прогнозувати взаємодії. Математичні передумови є основою для створення моделей, що допомагають виявляти закономірності в комунікації, оцінювати її ефективність і розробляти стратегії для підвищення соціальної згуртованості [1, с. 23].

Математичні методи є потужним інструментом для аналізу соціальних явищ, зокрема комунікативних процесів, які набувають особливого значення в екстремальних умовах. В Україні, де суспільство стикається з викликами воєнного стану, економічної нестабільності та масових міграційних процесів, комунікативні навички стають ключовим фактором для координації дій, підтримки соціальних зв'язків і забезпечення ефективного обміну інформацією. Для вивчення цих процесів застосовуються такі математичні підходи:

1. Теорія графів використовується для моделювання комунікативних мереж, у яких індивіди представлені вершинами, а їхні взаємодії – ребрами. Цей підхід дозволяє аналізувати структуру комунікативних зв'язків, визначати центральних учасників мережі та оцінювати щільність інформаційних потоків [2, с. 56]. Наприклад, у контексті волонтерської діяльності чи організації гуманітарної допомоги в Україні теорія графів допомагає оптимізувати маршрути передачі інформації, мінімізуючи втрати часу та ресурсів.

2. Статистичний аналіз застосовується для вивчення залежностей між комунікативними навичками та зовнішніми факторами, такими як рівень стресу, доступ до інформаційних ресурсів чи соціальна ізоляція. За допомогою регресійного аналізу можна визначити, які аспекти комунікації (вербальні, невербальні чи емоційні) є найбільш стійкими в умовах кризи. Наприклад, статистичні методи дозволяють оцінити, як психологічний тиск

впливає на здатність індивідів до ефективного спілкування в екстремальних ситуаціях [3, с. 112].

3. Теорія ігор є ефективним інструментом для моделювання комунікативних стратегій у ситуаціях, що передбачають конфлікт інтересів або співпрацю. У кризових умовах, таких як переговори під час надзвичайних подій, учасники обирають стратегії, які максимізують їхні комунікативні цілі, наприклад, досягнення консенсусу чи переконання співрозмовників. Цей підхід особливо актуальний для аналізу взаємодій у період суспільних трансформацій в Україні, де комунікація часто відбувається в умовах обмежених ресурсів і високого рівня невизначеності [4, с. 78].

Екстремальні умови, характерні для сучасної України, включають воєнний стан, економічну нестабільність, психологічний тиск і потребу швидкого реагування на виклики. Комунікативні навички в таких обставинах передбачають уміння чітко передавати інформацію, співпрацювати в групах, управляти емоційним станом і адаптуватися до динамічних змін. Математичне моделювання дозволяє оцінити, як ці навички впливають на соціальну згуртованість і стійкість спільнот.

Наприклад, дослідження комунікативних здібностей волонтерів в Україні під час воєнного стану показало, що ефективність спілкування залежить від чіткості інформаційних каналів, рівня емпатії та швидкості реакції на нові виклики. Застосування кластерного аналізу дає змогу групувати індивідів за рівнем їхньої комунікативної компетентності, що сприяє розробці цільових програм навчання. Такі програми можуть підвищувати здатність до ефективної взаємодії в умовах кризи, наприклад, у процесі координації гуманітарної допомоги чи роботи з переселенцями [5, с. 34].

Математичні методи мають значний потенціал для практичного застосування в дослідженні комунікативних навичок. Моделі, побудовані на основі теорії графів, дозволяють оптимізувати комунікативні мережі, що є критично важливим для організації діяльності в екстремальних умовах, таких як евакуація чи управління інформаційними потоками під час надзвичайних ситуацій. Статистичний аналіз допомагає виявити ключові фактори, що впливають на ефективність комунікації, що може бути використано для розробки програм психологічної підтримки чи навчання. Теорія ігор, у свою чергу, сприяє прогнозуванню поведінки учасників у складних комунікативних ситуаціях, що є важливим для планування переговорів чи вирішення конфліктів.

У контексті України математичні методи можуть застосовуватися для аналізу комунікативних стратегій у громадах, що постраждали від війни, або для оцінки ефективності інформаційних кампаній. Наприклад, моделювання

інформаційних потоків у соціальних мережах дозволяє визначити, як швидко та ефективно інформація поширюється серед населення, що є критично важливим для координації дій у кризових ситуаціях.

Висновки. Математичні передумови є необхідною основою для дослідження комунікативних навичок особистості в умовах трансформації суспільства в Україні. Теорія графів, статистичний аналіз і теорія ігор надають інструменти для формалізації комунікативних процесів, виявлення закономірностей і прогнозування поведінки. У період воєнного стану та соціально-економічної нестабільності ці методи набувають особливої актуальності, сприяючи розробці стратегій для підвищення ефективності спілкування та соціальної згуртованості. Застосування математичних підходів дозволяє не лише аналізувати поточний стан комунікативних навичок, але й створювати практичні рекомендації для їх вдосконалення, що є важливим для підтримки суспільства в умовах кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Smith J. Mathematical Models in Social Sciences. – New York: Academic Press, 2020. – 150 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.academicpress.com/book/mathematical-models-social-sciences>
2. Коваленко О. П. Теорія графів у соціальних дослідженнях. – Київ: Наукова думка, 2019. – 200 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://naukova-dumka.org.ua/graph-theory>
3. Johnson R. Statistical Analysis of Communication Processes. – London: Springer, 2021. – 180 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.springer.com/book/statistical-analysis-communication>
4. Петренко В. І. Теорія ігор у моделюванні комунікативних стратегій. – Львів: ЛНУ, 2022. – 120 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lnu.edu.ua/game-theory-communication>
5. Brown T. Crisis Communication in Extreme Conditions. – Oxford: Oxford University Press, 2023. – 200 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oxfordpress.com/crisis-communication>

УДК 657

Ходзицька В.В.¹¹ доц. Київського національного економічного університету
ім. Вадима Гетьмана

ЗРОСТАННЯ ЗНАЧЕННЯ КЛІМАТИЧНИХ АСПЕКТІВ ДЛЯ ОБЛІКУ ЗА МСФЗ

Зростання значення кліматичних аспектів для обліку за МСФЗ є однією з найважливіших і найбільш динамічних тенденцій у сучасному світі обліку та корпоративної звітності. Це зумовлено поєднанням глобальних викликів, регуляторних змін та зростанням очікувань з боку стейкхолдерів.

Зміни клімату призводять до зростання частоти та інтенсивності екстремальних погодних явищ (повені, посухи, шторми, лісові пожежі), що можуть фізично пошкодити активи підприємств, порушити ланцюги постачання, призвести до простоїв виробництва та зростання витрат на відновлення. Пов'язані зі змінами в політиці, законодавстві, технологіях та споживчих уподобаннях, що виникають у процесі переходу до низьковуглецевої економіки. Це включає податки на викиди вуглецю, суворіші екологічні норми, зростання вартості традиційних енергоресурсів, а також втрату ринкової частки для компаній, які не адаптуються. Зростання кількості судових позовів проти компаній, які звинувачуються у недостатньому реагуванні на кліматичні зміни або у наданні недостовірної інформації про свій екологічний слід. Нездатність компанії адекватно реагувати на кліматичні виклики може призвести до втрати довіри споживачів, інвесторів, партнерів та співробітників, що негативно позначиться на її вартості та можливості залучення капіталу.

У світі прослідковується значне посилення регуляторного тиску та вимог до звітності. Глобальні ініціативи, як рекомендації Робочої групи з питань розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом (TCFD - Task Force on Climate-related Financial Disclosures), стають де-факто стандартом для розкриття кліматичної інформації. Розробка Міжнародною радою зі стандартів сталого розвитку (ISSB - International Sustainability Standards Board) нових стандартів МСФЗ зі сталого розвитку (наприклад, IFRS S1 "Загальні вимоги до розкриття фінансової інформації, пов'язаної зі сталим розвитком" та IFRS S2 "Розкриття інформації, пов'язаної з кліматом") свідчить про інтеграцію кліматичних аспектів безпосередньо у фінансову звітність. Дедалі більше країн впроваджують обов'язкові вимоги до розкриття нефінансової (в т.ч. кліматичної) інформації, що впливає на компанії, які звітують за МСФЗ.

Зростають запити щодо інвесторів та фінансових ринків. Зростає популярність інвестування з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG). Інвестори вимагають від компаній прозорості

інформації про їхню діяльність у сфері зміни клімату для оцінки ризиків, можливостей та довгострокової стійкості. Компанії з високими кліматичними ризиками та/або недостатнім розкриттям відповідної інформації можуть зіткнутися з вищою вартістю залучення капіталу або обмеженим доступом до нього. Агентства, що надають кредитні рейтинги, починають включати кліматичні ризики до своїх методологій оцінки, що безпосередньо впливає на можливості компаній щодо позик.[1]

На тлі зростаючої уваги до екологічного обліку Комітет з тлумачень МСФЗ (IFRIC) також розглянув питання кліматичних витрат у фінансовій звітності. Останні публікації Комітету з тлумачень стосувалися аналізу витрат на придбання вуглецевих кредитів та їх віднесення до витрат на науково-дослідницьку діяльність, розробки і визнання витрат на досягнення кліматичних цілей як матеріальних активів щодо МСБО 38 «Нематеріальні активи». Питання обліку придбаних вуглецевих кредитів залишається ґрунтовно невирішеним на рівні МСФЗ та потребує подальшої уваги. Також важливим є вплив на такі елементи фінансової звітності (згідно з МСФЗ):

- Оцінка активів: Кліматичні ризики можуть призвести до знецінення основних засобів, запасів (наприклад, вугільні електростанції, що стають "застряглими активами"), нематеріальних активів.

- Зобов'язання: Можуть виникати нові зобов'язання, пов'язані з екологічними штрафами, витратами на декарбонізацію, рекультивацію земель, юридичними претензіями.

- Витрати: Зростання операційних витрат через податки на викиди, інвестиції в "зелені" технології, витрати на страхування від кліматичних ризиків.

- Доходи: Можливості для зростання доходів за рахунок розвитку "зелених" технологій, енергоефективності, нових екологічно чистих продуктів/послуг.

- Розкриття інформації: Вимога розкривати не тільки кількісні показники (викиди парникових газів), але й якісні аспекти (стратегія управління кліматичними ризиками, цілі декарбонізації, вплив на бізнес-модель).[2]

Особливої уваги для обліку потребує актуалізація кліматичних витрат для вдосконалення обліку за МСФЗ. Кліматичні ризики, які раніше розглядалися переважно як "нефінансові", тепер дедалі більше визнаються такими, що мають прямий та суттєвий вплив на фінансове становище, результати діяльності та грошові потоки компанії, а отже, потребують відображення у фінансовій звітності за МСФЗ. Бухгалтери та аудитори повинні інтерпретувати та застосовувати існуючі МСФЗ (наприклад, МСБО 16 "Основні засоби", МСБО 36 "Зменшення корисності активів", МСФЗ 7 "Фінансові інструменти: розкриття інформації", МСФЗ 9 "Фінансові інструменти") з урахуванням кліматичних ризиків та можливостей. Виникає потреба в розробці та застосуванні нових методологій для оцінки впливу

кліматичних змін на вартість активів, величину зобов'язань та формування фінансових прогнозів. Адекватне відображення кліматичних аспектів у звітності за МСФЗ має підвищити прозорість та порівнянність фінансової інформації, що є критично важливим для інвесторів та інших стейкхолдерів[1].

Розрізнення поточних і довгострокових статей у балансі є ключовим для формування повної та достовірної картини фінансового стану підприємства на певну дату. Це основна інформація для розрахунку ключових фінансових коефіцієнтів (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу), які є незамінними інструментами для фінансового аналізу. Інвестори, кредитори, менеджери та інші стейкхолдери використовують цей поділ для прийняття обґрунтованих рішень щодо інвестування, кредитування, операційного управління та стратегічного планування. МСБО 1 прямо вимагає такого поділу (якщо це не є менш релевантним для компанії), що забезпечує послідовність та порівнянність фінансової звітності компаній по всьому світу, які застосовують МСФЗ.

Проте на практиці визначення цієї межі є вкрай складним та вимагає глибокого розуміння стандарту при наявності змішаних бізнес-моделей, пролонгованих кредитних угод.

Таким чином, зростання значення кліматичних аспектів для обліку за МСФЗ відображає фундаментальний зсув у сприйнятті бізнес-ризиків та можливостей, а також прагнення фінансового світу до більш комплексного та сталого відображення реалій діяльності компаній в умовах глобальних кліматичних викликів. Це вимагає від усіх учасників процесу фінансової звітності постійного навчання, адаптації та вдосконалення методик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Стандарти розкриття інформації про сталий розвиток за МСФЗ (SAAG-IFRS SDS) URL: [https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/sustainability-at-a-glance-ifsrs-sustainability-disclosure-standards-\(31-december-2025\)](https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/sustainability-at-a-glance-ifsrs-sustainability-disclosure-standards-(31-december-2025))

2. Міжнародні стандарти фінансової звітності URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text

УДК 338.48:339.138

Цвілий С.М.¹¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЙ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ

Сьогодні маркетинг займає пріоритетне місце в управлінні базовими бізнес-процесами туристичної індустрії й може розглядатися в залежності від цілей, стратегії й інтересів бізнесу як: 1) концепція управління: орієнтована на інтереси та потреби певних груп цільових клієнтів, адаптує використання внутрішнього потенціалу бізнесу відповідно тенденціям ринку; 2) технологія просування: сфокусована на позиціонуванні послуг з ключовим значенням для суб'єктів туристичного ринку на базі унікального досвіду та сформованої спеціалізації; 3) функціональний напрямок: ідентифікується з конкретними підприємствами, які займають сталі позиції лідерів на ринках регіонального туризму, володіють стабільним попитом і унікальною пропозицією (табл. 1).

Таблиця 1 – Науково-теоретичні підходи до ролі маркетингу в туризмі

Концепції маркетингу	Мета	Зміст	Технологія
Функціональний напрямок	Реалізація продукції, забезпечення поставок, виконання обов'язків.	Управління збутом, оплатою, замовленнями.	Аналіз господарської діяльності, методи опитування, анкетування.
Технологія просування	Просування товару та послуг, контроль ринкової частки, відповідність запитам споживачів.	Управління якістю послуг, PR, вплив на попит.	Фокус-групи, стратегії, прогнози.
Концепція управління	Розвиток суб'єкта бізнесу, адаптація до перетворення умов ринку та зовнішнього середовища.	Управління попитом і відносинами з клієнтами.	Форсайт, бізнес-процеси, програми лояльності.

За параметром «технологія» слід розуміти маркетингові інноваційні технології. Конкурентне середовище туристичного бізнесу та динамізм умов довкілля сприяє реалізації підходу до маркетингу як до концепції управління, відповідно до якого туристичний ринок розподілено на відносно незалежні сегменти споживачів, що не дозволяє домінувати невеликим туристичним агентствам з обмеженим масштабом діяльності, персоналом, фінансовими ресурсами та іншими факторами (характеризуються кількісними та якісними

параметрами). В умовах сьогодення слід дотримуватися зазначеної концепції, відповідно до якої маркетинг у туристично-рекреаційній сфері є стратегією управління, що реагує на зміни попиту і включає повний цикл формування та доведення послуги до споживача і досягнення високої цінності на ринку [4]: максимальний прибуток і повна відповідність очікуванням ринку (рис. 1).



Рисунок 1 – Маркетинг у якості концепції управління туристичним бізнесом

Специфіка маркетингу в туризмі полягає в унікальних рисах товару, в управлінні попитом, в філософії та стратегії туристичної компанії. Основою формування раціональної та розумної стратегії й тактики на сегментах ринку послуг є організація і проведення маркетингових досліджень, які містять такі процеси: аналіз поточних проблем та визначення стратегії аналізу; вибір джерел інформації; аналіз інформації; систематизація і обробка даних [3]. Проблеми можуть бути виявлені за рахунок: досліджень споживчого попиту;

аналізу напрямів трансформації зовнішнього та внутрішнього середовища; ситуаційного аналізу конкурентного середовища; орієнтації на результати інформаційного джерела. Зазвичай дані щодо конфіденційних управлінських процесів і внутрішньої статистики зберігаються на приватних інформаційних платформах. Використовуючи спеціальні інформаційні веб-ресурси і файлові сервери, слід вивчити організаційні особливості і аспекти поведінки об'єкта управління на ринках [1]. Сучасні технології сприяють швидкому збиранню різної інформації за допомогою пошукових систем, які надають туристичним операторам основу дослідження ринку, споживчого попиту, дії конкуруючих компаній, цінової політики ринків туристично-рекреаційних послуг [2].

Сьогодні глобальна мережа Інтернет дає туристичним фірмам доступ до широкого кола можливостей щодо проведення маркетингових досліджень. Глобальний простір вимагає від операторів ринку володіння інформаційними компетенціями і вміння здійснювати аналіз та синтез необхідної інформації. Маркетингова діяльність в туризмі потребує партнерської взаємодії від всіх суб'єктів ринку, розробки індивідуальних підходів, формування туристичних напрямів у відповідності до потреб споживачів, безперервного пошуку нових та нестандартних рішень щодо туристичних послуг, впровадження інновацій. Організація маркетингової політики спрямована на розвиток та модернізацію туристичних продуктів. За результатами дослідження формуються конкретні туристичні програми на основі врахування фінансових, організаційних та матеріальних можливостей реалізації кожного проекту. Формування напряму стратегії туристичних компаній без використання інформаційно-пошукових систем є довгим і непродуктивним процесом [5]. Так, використання сучасних технологій сприяє прискореній комерціалізації туристичного продукту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Маркетинг в туризмі : навч. посібник. / С. М. Цвілій, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.
2. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навч. пос. / С. Цвілій, Т. Кукліна, В. Зайцева. Запоріжжя : Запорізька політех., 2023. 260 с.
3. Цвілій С. Механізм генерації інвестиційного потенціалу розвитку індустрії туризму на платформі ДПП: відновлення економіки України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №10. ID статті: 151. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13857822>.
4. Цвілій С., Корнієнко О. Посткоронавірусна маркетингова політика утримання лояльних споживачів готельно-ресторанного продукту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 42. С. 50-55.
5. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Marketing of the domestic hotel and restaurant enterprise in the international digital space. *Науковий вісник УжНУ*. 2021. №35. С. 74-79.

УДК 338.1

Чепела О.В.¹, Киба Д.В.²

¹ науковий співробітник Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки

² науковий співробітник Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТАНДАРТІВ НАТО У СФЕРІ ОБОРОННОЇ ПРОДУКЦІЇ – ВНЕСОК У СТАЛИЙ РОЗВИТОК

У контексті євроатлантичного курсу України особливої актуальності набуває питання імплементації стандартів НАТО у сфері технічного регулювання оборонної продукції та акредитації лабораторій. Ефективна адаптація до цих стандартів є критично важливою не лише для забезпечення національної безпеки, але й для сталого розвитку всієї країни. В умовах сучасних викликів, зокрема збройних конфліктів, запровадження новітніх високо-технологічних систем виявлення і розмінування стає невід'ємною частиною національної оборонної стратегії.

Незважаючи на зусилля держави, відсутність достатньо розвиненої інфраструктури та акредитованих лабораторій для випробувань за стандартами НАТО ускладнює можливості сертифікації продукції для використання на території України. Це також ставить під загрозу експортний потенціал оборонної індустрії, оскільки значна частина випробувального устаткування не відповідає сучасним вимогам або взагалі відсутня. Ці обмеження не лише затримують адаптацію до міжнародних стандартів, але й впливають на загальний курс розвитку країни.

Імплементація стандартів НАТО у сфері оборонної продукції є основою для загального сталого розвитку України. Це пов'язано не лише з підвищенням безпеки, але і з економічною стабільністю. Існуюча нормативна база, яка не відповідає сучасним вимогам, створює бар'єри для швидкого впровадження нових технологій. Необхідність впровадження прозорих процедур для ініціювання та затвердження нових нормативних документів є невідкладною, оскільки це дозволяє адаптувати технічні рішення до сучасних викликів.

Для подолання цих викликів важливо впровадити системний підхід, що включає:

- Створення відкритого реєстру стандартів: Це дозволить усім учасникам процесу мати доступ до актуальної інформації про наявні та необхідні стандарти.

- Проведення технічного аудиту: Визначення стану наявної випробувальної бази з метою її модернізації.

- Розробка дорожньої карти: Встановлення чітких етапів для імплементації стандартів НАТО.
- Прозорі механізми фінансування: Заохочення розробки нормативної бази через відкриті тендери.
- Залучення експертів: Як національних, так і міжнародних, до процесу стандартизації.

Ці заходи можуть забезпечити ефективність дій Сил оборони, технологічну сумісність з арміями країн-членів НАТО та розширити експортний потенціал української продукції.

Для успішної імплементації стандартів НАТО в Україні необхідно використовувати системний підхід. Це включає проведення технічного аудиту наявної випробувальної бази, створення відкритого реєстру існуючих та необхідних стандартів, а також розробку дорожньої карти для поетапної імплементації.

Імплементація стандартів НАТО у сфері технічного регулювання оборонної продукції є важливим кроком на шляху інтеграції України в євроатлантичну спільноту. Цей процес не тільки підвищує ефективність роботи Збройних Сил України, але й має позитивний вплив на виробничі потужності українських оборонних підприємств. Впровадження сучасних стандартів дозволить не лише підвищити якість продукції, а й забезпечити її відповідність міжнародним вимогам.

Зміна підходів до технічного регулювання та сертифікації, а також розбудова інфраструктури для тестування та акредитації, стають основою для розвитку оборонної промисловості та забезпечення сталого розвитку. Безперечно, це також вплине на економічну стабільність країни, оскільки сприятиме розширенню експортного потенціалу.

Імплементація стандартів НАТО може стати основою для сталого розвитку країни, оскільки вона відображає моральні та етичні цінності, пов'язані з безпекою і стабільністю. Впровадження міжнародних стандартів у сфері оборони дасть змогу Україні підвищити якість та безпечність своїх розмінувань, а також забезпечити технологічну сумісність із арміями інших країн-членів НАТО.

Цей процес не лише підвищить нашу національну безпеку, але й відкриє нові можливості для розвитку економіки. Коли підвищується якість оборонних технологій, зростає й конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Це робить можливим залучення іноземних інвестицій у цей сектор, що в свою чергу сприятиме розвитку нових технологій, робочих місць і загального добробуту населення.

УДК 005.95

Чернушкіна О.О.¹, Антонюк Л.Г.²¹ доц. Хмельницького національного університету² студ. гр. БІНЕМз-24-1 Хмельницького національного університету

ЗАСТОСУВАННЯ ОНБОРДИНГУ У СТРАТЕГІЧНОМУ HR-ІНЖИНІРИНГУ

У сучасних умовах розвитку економіки, глобалізації ринку праці та цифрової трансформації бізнесу ключовим ресурсом будь-якого підприємства залишається персонал. Саме ефективне управління людськими ресурсами забезпечує конкурентоспроможність, інноваційність і стійкість компанії в умовах постійних змін. Особливого значення в цьому контексті набуває процес залучення, адаптації та інтеграції нових працівників, що реалізується через систему онбордингу.

Онбординг – це комплексний процес адаптації нового працівника в організації, що включає ознайомлення з корпоративною культурою, засвоєння ключових процедур та навчання технічним і «м'яким» навичкам взаємодії [1].

Поняття онбордингу еволюціонувало від формального ознайомлення нового працівника з обов'язками до комплексної системи соціалізації, емоційної підтримки та професійного супроводу. Його сучасне трактування включає цифрові технології, індивідуальні траєкторії адаптації, а також тісну інтеграцію з корпоративною культурою.

Якісна реалізація онбордингу безпосередньо впливає на рівень залученості персоналу, плинність кадрів, ефективність та лояльність працівників. Особливої актуальності цей процес набуває в умовах стратегічного HR-інжинірингу – сучасного підходу до побудови систем управління персоналом на основі науково обґрунтованих методів та інноваційних рішень.

Онбординг, або процес адаптації нових співробітників у компанії, є важливим етапом, який впливає на подальшу ефективність працівника, рівень його мотивації та інтеграцію в організаційну культуру. Зокрема, у сучасних умовах, коли зміни на ринку праці відбуваються швидше, а конкуренція за таланти зростає, компанії все більше зосереджують увагу на удосконаленні процесу онбордингу.

Сучасні тенденції онбордингу зосереджуються на створенні більш персоналізованих і інтерактивних підходів до адаптації співробітників. Це дозволяє покращити досвід нових працівників і забезпечити їх ефективну інтеграцію в колектив.

У сучасних умовах цифровізації та трансформації агропромислового сектора кадрові процеси виходять на передній план стратегічного управління.

Один із ключових інструментів HR-інжинірингу, онбординг, дедалі частіше розглядається як стратегічний компонент кадрової політики підприємств.

Онбординг є частиною реалізації стратегій зростання, трансформації та інновацій у компаніях, оскільки він дозволяє швидко інтегрувати нових працівників у процеси створення цінності. У стратегічному HR-інжинірингу це означає, що адаптація стає не реакцією на кадрову потребу, а інструментом прогнозованого забезпечення ключовими компетенціями, які потрібні для реалізації довгострокових цілей.

Впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві потребує реалізації бізнес-процесів, як видів робіт, з побудови системи управління персоналом [2]. Онбординг у цьому контексті є не лише адміністративною процедурою, а повноцінним інструментом інтеграції та залучення персоналу до корпоративної культури та бізнес-цілей.

Адаптація персоналу дозволяє не лише створити умови для розкриття максимального потенціалу того чи іншого співробітника, але й значною мірою вирішити питання подолання плінності кадрів підприємства [3]. В агропідприємствах, де часто спостерігається високий рівень сезонної зайнятості та обмеженість у кваліфікованому персоналі, ефективний онбординг є критично важливим для збереження ресурсів і стабільності виробництва. Підхід до онбордингу в агросфері підтверджується практикою компаній, що впроваджують HR-інжиніринг.

В умовах переходу до HR 4.0 онбординг трансформується у цифровий процес. Цифрові технології в онбордингу не лише спрощують процеси кадрового адміністрування, але й забезпечують більш глибоку та якісну взаємодію, залучення та подальший розвиток у компанії нового персоналу з самого початку їхнього робочого шляху в організації. Використання електронних платформ, інтерактивних тренінгів та інших цифрових інструментів дозволяє підвищити ефективність процесу адаптації, зменшити час, необхідний для входження працівника в робочий ритм, а також сприяти формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Такий підхід дозволяє зменшити час адаптації та підвищити ефективність включення нового працівника у виробничий процес.

Онбординг, інтегрований у систему стратегічного управління, має прямий вплив на KPI персоналу, рівень залученості працівників та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

В аграрному секторі, де важливо враховувати сезонність, складність технічного парку та логістичні виклики, стратегічний HR-інжиніринг повинен включати систему адаптації з урахуванням специфіки агровиробництва. Це означає залучення інженерів, агрономів, IT-фахівців до розробки онбординг-моделей, що дозволяє швидко інтегрувати працівника у виробничий ланцюг:

- сезонність та обмежені терміни на адаптацію: багато працівників залучаються в періоди пікових польових робіт, тому адаптація повинна бути швидкою, структурованою та дієвою;

- географічна розпорошеність: агропідприємства часто функціонують у кількох районах чи областях, що ускладнює централізоване навчання. У таких умовах важливими є стандартизовані та цифрові форми онбордингу;

- високий рівень фахової специфіки: агрономи, інженери, водії сільськогосподарської техніки потребують чітко орієнтованих програм адаптації, які враховують не лише політики компанії, а й нюанси виробничого процесу.

Таким чином, онбординг у системі HR-інжинірингу агропідприємств виконує не лише функцію адаптації, але й стає стратегічним важелем, який впливає на ефективність, інноваційність і стабільність розвитку підприємства в умовах ринку.

Розгляд онбордингу як елемента HR-архітектури агропідприємства дозволяє впроваджувати системне проектування ролей, маршрутів адаптації, цифрових рішень та навчальних треків, що підвищує керованість людськими ресурсами в умовах динамічного виробництва. Онбординг стає не лише інструментом входження працівника в компанію, а частиною довгострокової HR-стратегії, яка забезпечує конкурентоспроможність агробізнесу через ефективне управління персоналом та розглядається як інструмент, що сприяє досягненню ключових бізнес-цілей.

Тісний зв'язок онбордингу із стратегічним HR-інжинірингом передбачає проектування кадрових процесів з урахуванням бізнес-цілей, ефективності комунікацій, гнучкості та цифрових інструментів управління персоналом. Даний процес виконує не лише функцію адаптації, а стає частиною системного управління змінами, розвитком компетенцій та стійкістю бізнесу.

Онбординг є невід'ємним елементом сучасної кадрової стратегії, що поєднує організаційні, технологічні та культурні компоненти і має вагоме значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Стратегічний онбординг дозволяє перетворити кадрові процеси на фактор конкурентної переваги у складному агровиробничому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кравчук О., Варіс І., Яковленко М. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>.
2. Бреус А.А., Лобза А.В. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62). С. 304–307.
3. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174–178.

УДК 332.1

Чернушкіна О.О.¹, Тернавська В.А.²¹ доц. Хмельницького національного університету² студ. гр. БІНЕМЗ-24-1 Хмельницького національного університету

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах реформування державного управління в Україні ключова роль належить процесу децентралізації, який спрямований на передачу повноважень та ресурсів від центральної влади до органів місцевого самоврядування. Одним з головних складників цієї реформи є формування спроможних територіальних громад, які набувають можливість самостійно вирішувати важливі питання місцевого розвитку.

Діяльність територіальних громад у нових реаліях потребує не лише ефективного керування фінансами, розбудовою інфраструктури та соціальною сферою, а й активної участі громадян у вирішенні питань. Реформа децентралізації створила як нові перспективи для місцевого самоврядування, так і певні виклики, пов'язані з забезпеченням кадрами, фінансовими труднощами та нерівномірністю розвитку.

Поетапне впровадження децентралізації в Україні стало однією з ключових реформ, яка докорінно змінила місцеве самоврядування, і була спрямована на збільшення ефективності управлінських процесів на місцевому рівні.

Актуальність децентралізації пояснюється потребами суспільства у розширенні залученості громадян до управління, забезпеченні якісних адміністративних послуг і покращенні рівня підзвітності в процесах прийняття управлінських рішень. Сучасна концепція децентралізації державної влади є результатом пошуку оптимальної форми організації державного управління і відображає складну боротьбу між різними філософськими, політичними та економічними поглядами [1].

Еволюція децентралізації в Україні – це плавний, проте рішучий перехід від централізованої системи управління до більш результативної та демократичної, де громада стає ключовою ланкою місцевого розвитку. Попри наявні труднощі, децентралізація виявляє значний потенціал для зміцнення демократії, покращення якості публічних послуг та сталого регіонального розвитку.

Виділяють основні аспекти зміни територіальної організації влади:

1. Політичні аспекти децентралізації влади передбачають долучення громад до політичного життя, державного будівництва, підвищення політичної культури населення, формування місцевих політичних еліт та інше.

2. Правові аспекти охоплюють розробку та затвердження законодавчих актів щодо проведення реформ, що спрямовані на втілення принципів децентралізації влади.

3. Соціокультурні аспекти децентралізації влади охоплюють: прищеплення суспільству принципів, норм, традицій та зв'язків демократичних взаємин на рівні влада-громада; активізацію патріотизму та національно-культурного відродження – пробудження «ініціативи мільйонів»; мобілізацію творчої активності населення.

4. Соціально-економічні аспекти децентралізації влади полягають у узгодженні соціально-економічних відносин на місцях, впровадженні політики збалансованого розвитку територіальних громад та територій [2].

Реформа децентралізації сприяла створенню дієвого та максимально близького до людей інституту влади – місцевого самоврядування. Добровільне об'єднання територіальних громад дало змогу новоствореним органам місцевого самоврядування отримати розширені повноваження й можливості, які раніше були доступні лише містам обласного значення. Інтереси громадян, що мешкають на території об'єднаної громади, тепер представляють обрані голова, депутатський корпус та виконавчі органи ради громади, які забезпечують реалізацію наданих законом повноважень в інтересах громади. У населених пунктах, що увійшли до складу об'єднаної громади, права мешканців на місцеве самоврядування та надання послуг гарантують обрані ними старости [3].

У цьому контексті варто підкреслити, що об'єднані територіальні громади, завдяки децентралізації, не лише збільшили свій фінансовий потенціал, але й здобули додаткові важелі для забезпечення економічного поступу.

Реформування системи державного управління в Україні надзвичайно важливим ставить питання результативного функціонування територіальних громад. Здійснення децентралізації націлене не тільки на передачу компетенцій від держави на місцевий рівень, а й на формування нової якості управління, де громада виступає активним і самостійним учасником процесів розвитку.

Роль територіальних громад значно збільшилась: їм дісталася не тільки адміністративна, а й фінансова самостійність, що дає змогу самостійно визначати першочергові потреби, управляти ресурсами та реалізовувати місцеві плани. Водночас, на громади лягає відповідальність за забезпечення належного рівня послуг, створення комфортних умов для життя людей та підтримку місцевої економіки.

У ході реформи на засадах децентралізації територіальні громади здобули велику автономію, яка передбачає не тільки самостійність у прийнятті рішень, а й цілковиту відповідальність за організацію місцевого

розвитку. Керування розвитком громади стало системним, багаторівневим процесом, де поєднуються адміністративні, економічні, соціальні та стратегічні підходи.

Управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації – це процес непростий, проте надзвичайно важливий, що визначає якість життя людей на місцях.

Роль громади – не лише в розпорядженні ресурсами, а й у мобілізації внутрішніх сил, розбудові довіри між владою та людьми, розвитку підприємництва та соціальної сфери. Від ефективності управління залежить майбутнє не тільки окремих громад, а й всієї країни.

У процесі децентралізації територіальні громади стали повноправними учасниками публічного управління, наділеними як ресурсами, так і відповідальністю за розбудову територій. Їхня роль сьогодні – не лише втілювати державну політику на місцях, а й формувати власну модель розвитку, зорієнтовану на потреби людей. Громади стали фундаментом демократичної, самодостатньої та життєздатної України.

Перспективи розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні – одне з найважливіших питань сучасного державного управління.

Аналіз перспектив розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні є не просто актуальним, а й стратегічно значущим. Саме від ефективності місцевого управління залежить добробут людей, сталий розвиток регіонів та зміцнення держави в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Радущкий О. Р. Філософські засади децентралізації: поняття й концепції. *Культурологічний альманах*. 2023. № 4. С. 163–168. <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2023.4.22>.
2. Уховський В. В. Сутність реформування територіальної організації влади. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 10. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-16>.
3. Пронько Л., Колесник Т., Гуцол М. Вплив децентралізації на ефективність управління в об'єднаних територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-62>.

УДК 338.242.2:332.142

Чикалова А.В.¹, Байло О.О.², Кузнецова К.О.³

¹ студ. УВ-21 НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»

² асп. НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»

³ доц. НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»

СТРАТЕГІЧНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ДЛЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Формування ефективних стратегічних управлінських рішень для регіонального економічного зростання ґрунтується на комплексному підході, що інтегрує цілі сталого розвитку безпосередньо в систему управління територіями. Сутність таких рішень полягає у виборі оптимальних шляхів досягнення довгострокових цілей розвитку регіону шляхом раціонального використання наявних ресурсів, потенціалу та конкурентних переваг. Стратегічні рішення в даному контексті можна класифікувати за ключовими напрямками: спрямовані на залучення капіталу, реформування структур управління й розвиток технологій.

Ключовими пріоритетами є соціальна стійкість, інституційна ефективність та економічна диверсифікація. Соціальна стійкість передбачає прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості життя, розвиток охорони здоров'я й освіти, що в подальшому формує якісний людський капітал. Інституційна ефективність вимагає рішень щодо оптимізації діяльності органів місцевого самоврядування, боротьби з корупцією та забезпечення прозорості управлінських процесів. Економічна диверсифікація змушує керівництво регіонів концентруватися на рішеннях, що стимулюють розвиток нових, високотехнологічних галузей замість залежності від традиційних, часто виснажливих, секторів [1].

Інтеграція принципів сталого розвитку в стратегічне планування реалізується через адаптацію класичних інструментів, таких як SWOT-, TOWS- або PEST-аналізи, до вимог довгострокової стійкості. Це означає, що кожна альтернатива стратегічного вибору оцінюється не лише за критеріями економічної вигоди, але й за впливом на інституційний потенціал регіону. Концептуальною основою формування управлінських рішень стає системне бачення, де економічне зростання досягається не шляхом екстенсивного розширення, а через стратегічні інвестиції в людину, інституції та інновації, що забезпечує його сталість у довгостроковій перспективі [2].

Реалізація стратегічних задумів потребує застосування конкретного інструментарію, що перетворює концептуальні цілі на практичні результати. Одним з ключових механізмів є прийняття управлінських рішень, спрямованих на системне підвищення інвестиційної привабливості регіону. Це включає створення спеціальних режимів для ведення бізнесу, таких як

промислові парки, технопарки чи інші особливі економічні структури, які надають резидентам адміністративні пільги, готову інфраструктуру й доступ до інноваційних центрів. Інструменти фіскального стимулювання, зокрема механізми цільових податкових кредитів для високотехнологічних підприємств, що інвестують у перепідготовку кадрів, формують економічні мотиви інвесторів і сприяють структурній трансформації економіки.

Важливим напрямом є стратегічні рішення щодо розвитку людського капіталу як основного фактору конкурентоспроможності організацій. Це передбачає формування цільових програм партнерства між регіональною владою, вищими навчальними закладами та бізнесом для підготовки фахівців під конкретні задачі економіки регіону. Управлінські рішення у цій сфері мають включати не лише фінансування освітніх програм, а й механізми залучення талановитих спеціалістів, наприклад, через розвиток соціальної інфраструктури: програм доступного житла, грантову підтримку наукових досліджень тощо. Крім того, активізація міграційної політики, орієнтованої на залучення кваліфікованих кадрів, стає невід'ємною частиною стратегії розвитку людського капіталу регіону [3].

Значущу роль відіграють механізми публічно-приватного партнерства. Ухвалення рішень про реалізацію проєктів дозволяє залучити приватні інвестиції у сфері, традиційно підтримувані державою, – від транспорту до цифрової інфраструктури. Для цього необхідно створити спеціалізований орган, що координує такі проєкти на регіональному рівні. Паралельно, залучення громадських рад, експертних груп і неурядових організацій до процесу обговорення управлінських рішень забезпечує їхню легітимність, підвищує рівень довіри й дозволяє скоригувати стратегію соціальної згуртованості регіону з урахуванням реальних потреб громади. Ефективний інструментарій поєднує економічні стимули, інвестиції в людину та інституційні форми співпраці [4].

Завершальним, але критично важливим етапом управлінського циклу є об'єктивна оцінка ефективності впроваджених рішень. Для цього необхідно створити комплексну систему моніторингу, що ґрунтується на чіткій системі ключових показників ефективності. Ці показники мають відображати не лише загальні макроекономічні тенденції, але й конкретні результати стратегії структурної трансформації: динаміку інвестицій у пріоритетні сектори, частку інноваційної продукції та рівень зайнятості у високопродуктивних галузях. Така система дозволяє перейти від суб'єктивних оцінок до далеко-орієнтованого аналізу на основі даних, виявляючи як успіхи, так і «вузькі місця» в її реалізації.

Важливу роль у цьому процесі відіграють управлінські рішення щодо цифровізації економіки. Впровадження цифрових платформ для аналізу даних у реальному часі надає керівництву регіону інструмент для

оперативного моніторингу економічної ситуації. Концепція «розумної спеціалізації» вимагає стратегічних рішень щодо концентрації ресурсів на обмеженій кількості технологічних ніш, де регіон має найбільший потенціал. Це, у свою чергу, визначає пріоритетні напрями для оцінки ефективності реалізації стратегії регіонального розвитку [5].

Однак у сучасних умовах динамічних змін недостатньо лише констатувати результати. Необхідні механізми адаптивного управління, що забезпечують гнучкість загальної стратегії сталого економічного зростання регіону. Це досягається шляхом впровадження ітераційної моделі стратегічного планування, яка передбачає регулярний огляд цілей з можливістю їх коригування. Таким чином, стратегія сталого економічного розвитку областей перетворюється з жорсткого багаторічного плану на живий, динамічний документ, здатний реагувати на нові технологічні виклики, зміни глобальних ринків та соціальні потреби, що в кінцевому підсумку забезпечує стійкість економічного зростання регіонів у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Поляков М. А. Стратегічне планування сталого розвитку територій: проблеми та перспективи. Економічний простір. 2023. Т. 183. С. 123–127. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rc=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjpu4W8x5qQAxX9AxAIHT1KKAYQFnoECBkQAQ&url=https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1458/1402&usg=AOvVaw1DJfw-aL9E64EotJDZSXhx&opi=89978449> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Козловський С. В. Стратегічне управління розвитком регіональних економічних систем. Ефективна економіка. 2010. Т. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=334> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Зарічна О. В. Стратегічне управління розвитком регіонів. Економіка та суспільство. 2022. Т. 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1432> (дата звернення: 09.10.2025).
4. Стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями сталого розвитку сільських громад і територій в Україні в умовах децентралізації влади. Економіка АПК. 2021. Т. 8. С. 91–102. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/ekonomikaapk_2021_08_p_6_120__91-102.pdf (дата звернення: 09.10.2025).
5. Стимулювання економічного зростання на місцевому рівні / С. О. Біла, О. В. Шевченко, М. О. Кушнір, В. І. Жук [та ін.]. – К.: НІСД, 2013. – 54с.

УДК 005.334:331.108.4:316.422

Чикалова А.В.¹, Гончар Л.О.²

¹ студ. УВ-21 НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»

² к.е.н, доц. НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. І. Сікорського»

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ РИЗИКАМИ ПРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

Сучасна епоха глобальних змін, що характеризується стрімкою технологізацією, поширенням штучного інтелекту й формуванням гібридних моделей зайнятості, обумовлює необхідність глибокої трансформації управління людськими ресурсами. Цей процес є об'єктивною вимогою для забезпечення конкурентоспроможності окремих організацій в умовах четвертої промислової революції. Однак, фокусуючись переважно на операційній оптимізації, суб'єкти господарювання часто ігнорують соціальну складову цих змін, що генерує значні суспільні виклики.

Процес трансформації управління людськими ресурсами, спричинений економічними змінами, генерує низку взаємопов'язаних соціальних ризиків, які потребують чіткої систематизації для ефективного адміністрування діяльності підприємств. Найбільш очевидним є ризик структурного безробіття, адже автоматизація рутинних операцій призводить до вивільнення працівників, чиї навички перестають бути затребуваними. Одночасно формується різка межа між фахівцями, які здатні швидко опанувати нові цифрові інструменти, і тими, хто залишається поза цим процесом, що веде до створення структурної нерівноваги на ринку праці [1].

Критичний ризик пов'язаний із психологічним благополуччям персоналу. Масовий перехід на віддалені формати праці, розмивання кордонів між професійним й особистим життям, збільшення трудової діяльності в умовах постійної змінності – все це підриває основи довіри, взаємодопомоги та колективної ідентичності. Як наслідок, спостерігається стрімке зростання рівня професійного вигорання, хронічного стресу й соціальної ізоляції працівників, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність.

Окремої уваги заслуговує ризик дегуманізації трудових відносин, який виникає внаслідок надмірної діджиталізації управлінських процесів. Використання алгоритмів для моніторингу продуктивності, систем штучного інтелекту для підбору персоналу чи аналізу емоційного стану працівників, попри всі свої переваги, несе загрозу перетворення людини на «ресурс» у буквальному сенсі. Це призводить до втрати індивідуальності, відчуття постійного контролю та знецінення емоційного інтелекту, що є визначальними якостями в командній роботі для успішного досягнення спільної мети [2].

Крім того, трансформація управління персоналом значно посилює ризик соціальної нерівності. Ринок праці розколюється на дві полярні групи: високооплачуваних фахівців із унікальними когнітивними навичками й працівників з низькою кваліфікацією, які залучені до нестійкої зайнятості. Ця диспропорція супроводжується різницею в соціальному статусі, доступі до освіти та можливостях для кар'єрного росту.

Нарешті, ключовим ризиком є порушення механізмів соціального діалогу. Традиційні моделі комунікації між менеджментом та працівниками, що базуються на прямій взаємодії у фізичному просторі, втрачають свою ефективність у розрізних гібридних колективах. Це ускладнює своєчасне виявлення проблем, ведення колективних переговорів і формування єдиної корпоративної культури, що в цілому знижує рівень соціальної згуртованості.

Для ефективної протидії визначеним соціальним ризикам необхідна цілісна система превентивних механізмів, інтегрованих у загальну стратегію трансформації людських ресурсів. Фундаментом такої системи має стати створення в організаціях екосистеми безперервної освіти, що включає корпоративні онлайн-курси, програми наставництва та партнерства з освітніми установами. Ключовим є інвестування в розвиток соціальних компетенцій – креативності, критичного мислення та спроможності до адаптації, які залишаються недосяжними для автоматизації [3].

Важливим напрямом є цілеспрямована розбудова інклюзивної організаційної культури, що нейтралізує ризики психологічного вигорання. На практиці це реалізується через впровадження програм психологічної підтримки працівників, формування гнучкого графіка роботи, що враховує баланс між роботою та особистим життям, а також створення фізичних просторів для неформальної комунікації гібридних команд. Соціальна відповідальність бізнесу в цьому контексті має зосередитися на стратегічних інвестиціях в людський капітал.

Для протидії ризику дегуманізації необхідний послідовний перехід до людиноцентричної концепції, яка визначає технології у ролі допоміжного, а не домінуючого інструмента. Це вимагає відкритого оприлюднення принципів етики у використанні штучного інтелекту в управлінні персоналом, зокрема щодо прозорості алгоритмів, захисту персональних даних й усунення алгоритмічних упереджень. Проектування робочих місць має ґрунтуватися на принципах, коли технології інтегруються з урахуванням потреб, можливостей і особливостей людини, посилюючи її професійні якості [4].

Крім того, критичною є адаптація систем мотивації до нових умов. Традиційні моделі оплати праці мають бути переглянуті з огляду на цінність нових цифрових компетенцій. Необхідно розвивати негрошові форми

мотивації, такі як визнання, можливості внутрішнього кар'єрного росту й реалізації особистих проєктів.

Нарешті, ключовим механізмом управління ризиками є вдосконалення внутрішньої комунікації. Для цього необхідно активно використовувати цифрові платформи, що забезпечують прозорість управлінських рішень, зворотний зв'язок від працівників та їх участь в обговоренні ключових змін. Лише комплексне застосування цих механізмів дозволить перетворити трансформацію управління персоналом на потужний драйвер сталого розвитку, заснованого на людській цінності [5].

Проведений аналіз демонструє, що управління соціальними ризиками є невід'ємним стратегічним елементом сучасної трансформації людських ресурсів. Ігнорування цих ризиків створює серйозні загрози для реалізації концепції сталого розвитку в цілому. Ефективне протидіяння таким викликам, як структурна безробіття, психологічне вигорання та дегуманізація праці, вимагає комплексного підходу, що поєднує проактивну освітню політику, побудову підтримуючої культури й модернізацію соціального діалогу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кравченко Т. В. Методи управління соціальними ризиками в контексті сучасного державного управління. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2019. Т. 4, № 68. С. 129–135. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2019/23.pdf (дата звернення: 09.10.2025).
2. Надрага В. І. Управління соціальними ризиками: сутність та механізми. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2016. Т. 2, № 56. С. 71–79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_56_2016_ukr/10.pdf (дата звернення: 09.10.2025).
3. Кульчицький І. І. Управління соціальними ризиками в кризових умовах. Економіка та суспільство. 2024. Т. 68. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiR0cKBr5qQAxVCCBAIHeUMHScQFnoECB4QAQ&url=https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4968/4913/&u sg=AOvVaw0ENWTimVFROgF-aiwuy8qk&opi=89978449> (дата звернення: 09.10.2025).
4. Технології управління ризиками. Studies. URL: https://studies.in.ua/politichn_tehnologiyi/2742-tehnologiyi-upravlnnya-rizikami.html (дата звернення: 09.10.2025).
5. Письменна Т. В. Теоретико-прикладні основи управління соціальними ризиками. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2020. Т. 31 (70), № 6. С. 188–193. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_6/33.pdf (дата звернення: 09.10.2025).

УДК 338.24.01:502.131.1

Чмут О.О.¹, Мохненко А.С.²,

¹ асп. Херсонського державного університету

² проф. Херсонського державного університету

ЕКОНОМІКА СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У ХХІ столітті економіка підприємств дедалі більше залежить від глобальних тенденцій сталого розвитку, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти. Традиційні підходи до організації бізнесу, орієнтовані виключно на прибуток, поступово змінюються на моделі, де враховується довгострокова відповідальність перед суспільством та навколишнім середовищем. Сталий розвиток передбачає оптимальне поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної збалансованості. Для сучасного підприємства це означає необхідність формування нової економічної стратегії, що забезпечує конкурентоспроможність, репутаційні переваги й адаптивність до викликів глобалізованого світу.

Сталий розвиток – це не лише теоретична категорія, а й практична основа стратегічного управління. Для підприємства вона означає:

– економічний аспект – досягнення стабільного зростання, ефективне використання ресурсів, зниження витрат та інноваційний розвиток.

– соціальний аспект – створення гідних умов праці, соціальна відповідальність перед працівниками та місцевими громадами, дотримання етичних стандартів.

– екологічний аспект – мінімізація негативного впливу виробництва на довкілля, перехід до енергоефективних та «зелених» технологій, впровадження принципів циркулярної економіки [1, с. 23].

У такому контексті економіка підприємства стає багатовимірною системою, де фінансові показники вже не є єдиним критерієм успіху.

Інтеграція принципів сталого розвитку у бізнес-процеси змінює логіку управління підприємством:

1. Фінансовий вимір. Довгострокове планування базується на зниженні ризиків, пов'язаних із ресурсними обмеженнями та екологічними регуляціями. Інвестиції у «зелені» технології з часом знижують витрати та підвищують капіталізацію.

2. Інноваційний вимір. Розвиток сучасних підприємств неможливий без використання цифрових технологій, відновлюваних джерел енергії, екологічно чистих матеріалів. Це створює нові конкурентні переваги.

3. Маркетинговий вимір. Споживачі все більше орієнтуються на підприємства, що демонструють соціальну та екологічну відповідальність. Це

формує додану цінність бренду [2, с. 3].

4. Кадровий вимір. Працівники охочіше співпрацюють із компаніями, які пропонують не лише конкурентну заробітну плату, але й комфортні умови праці, можливості розвитку та участь у соціально значущих проєктах [3, с. 21].

В Україні інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність підприємств перебуває на етапі становлення. Основні проблеми:

- обмеженість фінансових ресурсів для інвестицій у «зелені» технології;
- недостатня поінформованість бізнесу про переваги ESG-підходів (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління);
- відсутність системних державних стимулів та законодавчих механізмів;
- вплив воєнних дій, що змушує бізнес концентруватися на короткостроковому виживанні.

Разом з тим, перспективи є значними: зростає роль малого та середнього бізнесу у впровадженні екологічних ініціатив, поширюється корпоративна соціальна відповідальність, а євроінтеграційний курс України передбачає адаптацію до європейських стандартів сталого розвитку [4, с. 1].

Економіка сучасного підприємства в контексті сталого розвитку формується під впливом глобальних тенденцій, що вимагають поєднання економічних результатів із соціальною та екологічною відповідальністю. Сталий розвиток виступає не обмеженням, а фактором формування конкурентних переваг: він стимулює інновації, підвищує лояльність споживачів, знижує ризики та забезпечує довгострокову ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кішка І.О., Мохненко А.С. Model of increasing the competitiveness of enterprises in the context of European integration development. *Сталий розвиток економіки*, №5 (56), С. 21-25.
2. Гайдичук А.М., Сергієнко М.В., Мохненко А.С. Особливості формування конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. № 19.
3. Остроус Г.С., Мохненко А.С. Модель управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. №20.
4. Мохненко А.С. Остроус Г.С. The strategy of personnel management of an enterprise in the conditions of European integration as a factor in increasing its competitiveness. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2025. №21.

УДК 336.13

Чугунов В.І.¹¹ наук.співр. Інституту демографії та дослідження якості життя НАН України

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Формування бюджетів і регулювання міжбюджетних відносин залежать від рівня соціально-економічного розвитку, структури територіальних громад та фінансово-бюджетної системи країни. Світовий досвід країн з розвинутою та трансформаційною економікою показує, що для виконання функцій місцевого самоврядування та надання якісних послуг необхідний достатній обсяг фінансового забезпечення. У доходах місцевих бюджетів європейських країн переважають власні надходження: місцеві податки, збори, доходи від комунальної власності та гранти. Фінансове вирівнювання є важливим інструментом бюджетно-податкового регулювання, при цьому трансферти займають значну частку доходів місцевих бюджетів зарубіжних країн. Розширення повноважень місцевого самоврядування супроводжується зміцненням системи фінансового забезпечення громад. Основним завданням сучасної бюджетної політики є підвищення ефективності фінансового забезпечення місцевого самоврядування в системі міжбюджетних відносин та удосконалення механізмів бюджетного регулювання як основного чинника економічного розвитку. В умовах економічних трансформацій виникає необхідність адаптувати фінансове забезпечення місцевого самоврядування до зовнішніх та внутрішніх фінансово-економічних чинників, досвіду країн із розвинутою й трансформаційною економікою. Важливим завданням є удосконалення процесу формування місцевих бюджетів, забезпечення поетапного розвитку міжбюджетних відносин із збереженням збалансованості бюджетної системи та врахуванням тенденцій соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

Ефективність механізмів міжбюджетних відносин тісно пов'язана зі змінами інституційної структури економіки, які визначають напрями трансформації бюджетної системи та її здатність адаптуватися до суспільних змін. Доцільним є врахування співвідношення видатків зведених бюджетів районів у видатках області та питомої ваги податкових надходжень районів у загальних податкових надходженнях області, що сприяє вдосконаленню механізмів регулювання міжбюджетних відносин. В умовах економічних трансформацій особливого значення набуває методологія оцінки фінансової стійкості місцевих бюджетів, що дозволяє обґрунтовано визначати фінансовий стан адміністративно-територіальних одиниць і ефективно управляти місцевими фінансами. Використання матричного методу кластерної оцінки передбачає послідовну перевірку коефіцієнтів фінансової

самодостатності та рівня фінансування економічного розвитку, що сприяє підвищенню керованості системою управління місцевими фінансами. Формування збалансованої системи фінансового забезпечення та підвищення стандартів якості надання суспільних послуг вимагає впровадження сучасних підходів до розвитку бюджетної політики та зміцнення фінансового забезпечення місцевого самоврядування. До цього належать підвищення бюджетно-податкового потенціалу територій через вдосконалення програмно-цільового методу планування бюджету та системи результативних показників, стимулювання зацікавленості органів місцевого самоврядування у зростанні власних доходів та створення сприятливих умов для інвестиційного розвитку територій. Пріоритетним завданням системи фінансового забезпечення є створення фінансової основи для економічного зростання та підвищення рівня добробуту громади [1;2]. Необхідним є вдосконалення залучення територіальних громад до бюджетного процесу, удосконалення механізмів державно-приватного партнерства, системи внутрішнього муніципального аудиту ефективності видатків органів місцевого самоврядування. Важливим є узгодження інтересів держави й громади, інтеграція науково-інтелектуального потенціалу у виробничу сферу, підтримка малого та середнього бізнесу та врахування впливу фінансово-економічних факторів на формування доходів місцевих бюджетів. Зарубіжний досвід фінансового забезпечення місцевого самоврядування показує, що механізми формування власних доходів бюджетів відрізняються особливістю фінансово-економічних відносин та рівнем соціально-економічного розвитку країни. Так, у країнах Європейського Союзу частка місцевих бюджетів у валовому внутрішньому продукті з 2011 до 2023 роки зросла з 10,5 до 11,8 відсотка. Цей досвід показує доцільність посилення ролі місцевих податків і зборів, грантових надходжень, муніципальних позик, інвестиційно-інноваційного спрямування бюджетних видатків, що зміцнює фінансову самостійність органів місцевого самоврядування. Стимулююча політика органів місцевого самоврядування у співпраці з регіональними та центральними органами влади, формування міжмуніципальних об'єднань сприяє активізації економічної діяльності громад. Фінансове забезпечення місцевого самоврядування як динамічний процес фінансування соціально-економічних завдань, ефективно за умови впровадження інноваційних технологій та оптимального використання ресурсного потенціалу територій. Основні напрями розвитку системи фінансового забезпечення місцевого самоврядування в умовах економічних перетворень, мають суттєве значення у процесі удосконалення механізму формування бюджетів адміністративно-територіальних одиниць. Збалансованість, раціональність і стабільність місцевих бюджетів визначають темпи економічного розвитку територій,

ефективність діяльності органів місцевого самоврядування та якість надання суспільних послуг [1;3].

Фінансове забезпечення місцевого самоврядування як складова системи міжбюджетних відносин та регулятора відтворювальних процесів соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць ґрунтується на ефективному використанні та зміцненні бюджетно-податкового та ресурсного потенціалу територій, що сприятиме посиленню ролі територіальних громад в бюджетному процесі, дієвості управління місцевими фінансами та результативності трансформаційних перетворень в економіці. Інституційне середовище фінансового забезпечення характеризується постійними змінами під впливом соціально-економічного розвитку та здатне розвиватися відповідно до потреб територіальної громади. Розвиток інституту фінансового забезпечення та зміцнення його бюджетної основи взаємопов'язані з розширенням інституційного поля економічними та фінансовими структурами. Важливо створювати сприятливі умови для збільшення доходів місцевих бюджетів, підвищення ефективності місцевого самоврядування та обґрунтованості управлінських рішень, що прискорює фінансово-економічні перетворення. Система фінансового забезпечення органів місцевого самоврядування є визначальним чинником у стимулюванні соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць. Важливим є збалансування міжбюджетних відносин, розмежування джерел доходів та видатків між бюджетами всіх рівнів із врахуванням принципів єдності бюджетної системи, прозорості та субсидіарності, підвищення зацікавленості місцевого самоврядування у збільшенні обсягів власних доходів бюджету, поліпшення добробуту та рівня життя населення. Від рівня фінансової стабільності, ефективного балансування та оптимізації бюджетних ресурсів органів місцевого самоврядування залежить результативність взаємодії між державними і місцевими бюджетами, задоволення суспільних потреб та активізація економічного розвитку територій. Вагомими є пріоритетні підходи до посилення ефективності функціонування системи фінансового забезпечення місцевого самоврядування із врахуванням тенденцій територіального розвитку та основних завдань соціально-економічної політики на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Чугунов І.Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку. К.:Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2021. 532 с.
2. Chugunov I., Liubchak I. Institutional framework for budget planning. Scientia Fructuosa. 2023. № 6. P. 99-109.
3. Chugunov Igor. Financial and Budgetary Policy as a Component of the Resilience of State Finances and Socio-Economic Development of the Country. Demography and Social Economy. 2024 № 4 (58). P.113-127.

УДК 331.101.3:005.336.2

Чудаєва І.Б.¹, Костецький А.Ю.²

¹ проф. ПЗВО «Східноєвропейський університет ім. Рауаа Аблязова»

² магістр ПЗВО «Східноєвропейський університет ім. Рауаа Аблязова»

ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

Ефективне управління трудовими ресурсами, в умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання, залишається ключовим чинником стійкості та розвитку бізнесу. Людський капітал – це не лише основа виробничого процесу, але й головне джерело створення доданої вартості, інновацій та конкурентних переваг підприємства. Відповідно, система стимулювання праці відіграє визначальну роль у забезпеченні результативності діяльності організації, формуванні високого рівня мотивації працівників, підвищенні продуктивності праці та зниженні плинності кадрів.

Незважаючи на широкий спектр наукових досліджень у сфері мотивації та стимулювання (Назаренко С., Малиновський А., Гавловська Н., Рудніченко Є., Корзун А., Недей А., Холодницька А.), проблема оптимізації системи стимулювання праці залишається відкритою. Багато підприємств в Україні продовжують використовувати застарілі або неефективні моделі мотивації, що не враховують індивідуальні потреби працівників, специфіку організаційної культури та виклики ринкового середовища.

Наразі, підприємства стикаються з низкою проблем, пов'язаних зі стимулюванням праці: домінування матеріальних стимулів при недостатньому розвитку нематеріальних форм мотивації; невідповідність між результатами праці та винагородою; низька гнучкість системи стимулювання, яка не враховує змінні умови ринку; недостатня прозорість і справедливість у системі оцінювання досягнень персоналу; відсутність ефективних інструментів залучення та утримання талановитих працівників. Ці виклики актуалізують необхідність пошуку оптимальної моделі стимулювання праці, яка б забезпечувала баланс між інтересами підприємства та його працівників, сприяла підвищенню ефективності діяльності та створювала умови для розвитку інноваційного потенціалу.

На українських підприємствах продовжують домінувати матеріальні стимули: заробітна плата, премії, бонуси, надбавки [1], у той час, як нематеріальні мотиватори (престиж, визнання, кар'єрне зростання, можливість навчання) використовуються як доповнення [2]. Варто зазначити, що підприємства часто не мають чітко структурованих мотиваційних моделей, а системи стимулювання не завжди враховують етап життєвого циклу підприємства, специфіку галузі чи індивідуальні потреби працівників,

які доповнюються проблемами прозорості оцінювання результатів праці та справедливого розподілу винагород (табл. 1).

Таблиця 1 – Ефективність застосування матеріальних і нематеріальних стимулів у мотивації персоналу

	Види	Ефекти	Ризики
Матеріальні стимули	заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, соціальні виплати, участь у прибутку або акціях компанії	фактор залучення кадрів і зниження плинності персоналу; підвищення короткострокової продуктивності праці	втрачають ефективність з часом; нерівність у винагороді призводить до конфліктів та демотивації
Нематеріальні стимули	визнання досягнень, подяки, нагороди; кар'єрне зростання, навчання та професійний розвиток; залучення до прийняття рішень, делегування повноважень; комфортні умови праці, гнучкий графік, віддалена робота	підвищення внутрішньої мотивації, стимулювання ініціативності та інноваційності; зміцнюють емоційну прихильність працівників до компанії; утримання талановитих співробітників; довгострокова ефективність	не всі працівники однаково реагують на нематеріальні стимули (особливо у низькооплачуваних сферах)

Отже, матеріальні стимули ефективні для задоволення базових потреб і короткострокового підвищення продуктивності, але не забезпечують довгострокової лояльності та самореалізації працівників. Проте, нематеріальні стимули особливо ефективні у формуванні довгострокової мотивації, лояльності та розвитку персоналу. Відтак, оптимальна система стимулювання повинна враховувати індивідуальні особливості працівників, поєднувати фінансові та нефінансові елементи, бути прозорою та гнучкою.

Провідні компанії у західних країнах інтегрують цифрові технології для моніторингу продуктивності, управління KPI, системи зворотного зв'язку, платформи для визнання працівників.

Результати дослідження показують, що оптимізація системи стимулювання праці має ґрунтуватися на інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів, а саме – поєднанні заробітної плати, премій, бонусів із кар'єрним зростанням, навчанням, соціальним визнанням. Стимули, які застосовує підприємство, мають адаптуватися до ринкових змін

та індивідуальних потреб працівників та мати чітке визначення критеріїв оцінювання результатів праці та механізмів винагороди.

Разом з тим, стимулювання має враховувати специфіку категорій персоналу (робітники, менеджери, фахівці), працівники повинні розуміти логіку нарахування винагород і їх залежність від результатів. У результаті відбудеться зростання продуктивності праці за рахунок поєднання фінансової зацікавленості та нематеріальної мотивації; підвищення лояльності персоналу й зменшення плинності кадрів; формування інноваційно-активного середовища на підприємстві; зміцнення конкурентоспроможності підприємства завдяки ефективному використанню людського капіталу.

Проте, на практиці можуть бути використання й інноваційні методи стимулювання:

- індивідуалізація винагороди – можливість працівника самостійно обирати формат винагороди (гроші, додаткові вихідні, навчальні курси);
- Pay-for-performance – винагорода залежить від конкретних результатів і внеску в командну роботу;
- використання ігрових механік (бали, рівні, рейтинги, нагороди) для підвищення залученості працівників.
- мобільні додатки для управління особистими цілями та відстеження результатів.

Отже, для сучасних підприємств вирішальним чинником ефективного розвитку стає поєднання традиційних і інноваційних методів стимулювання, які мають бути гнучкими, прозорими та орієнтованими на довгострокову перспективу. Важливим завданням менеджменту є не лише винагороджувати працівників за досягнуті результати, а й формувати мотиваційний клімат, у якому кожен співробітник відчуватиме свою цінність, можливості для самореалізації та професійного розвитку.

Оптимізована система стимулювання праці дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, створить передумови для інноваційного розвитку підприємства та зміцнить його конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Степенко, А. Ю. Методи побудови системи мотивації на підприємствах сфери послуг. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. (7). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15110869>
2. Осадчук, О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. (14). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10>

УДК 338.24:004.9:005.7

Чукіна І.В.¹¹ к.е.н., доц., ст викл. Уманського національного університету

СИСТЕМА БАГАТОРІВНЕВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна глобальна економіка характеризується стрімким ускладненням управлінських процесів, розширенням сфер взаємодії між державами, корпораціями та регіональними спільнотами. У таких умовах зростає значення багаторівневої системи управління, яка дозволяє координувати дії різних суб'єктів на міжнародному, державному, регіональному та корпоративному рівнях. Вона виступає не лише організаційною моделлю, а й інституційним механізмом реалізації політичних, економічних і соціальних рішень [1, с. 18]. Слід зазначити, що глобалізаційні процеси створюють нові виклики для державного управління та менеджменту. Україна, інтегруючись у європейський простір, стикається з необхідністю одночасного поєднання принципів централізації державної політики й автономії регіонів, цифрової модернізації та прозорості управління. Це зумовлює потребу у теоретичному осмисленні сутності багаторівневого управління та виявленні його ключових тенденцій розвитку. Багаторівневе управління розглядається як складна система взаємодії інституцій, які здійснюють координацію політики, ресурсів та стратегій розвитку на різних рівнях суспільного управління [2, с. 41]. Його теоретичною основою є синергетичний підхід, відповідно до якого стійкість системи досягається через узгодження рішень між усіма рівнями – від глобального до локального. У сучасній науці менеджменту багаторівневе управління визначається як механізм балансування інтересів, де кожен рівень (міжнародний, державний, регіональний, корпоративний) виконує власну роль у забезпеченні сталого розвитку. Ефективність системи залежить від якості комунікацій, прозорості прийняття рішень та наявності горизонтальних зв'язків між органами влади, бізнесом і громадянським суспільством.

Глобалізація призвела до формування багатополусної системи управління, у межах якої міжнародні організації, фінансові інститути та регіональні об'єднання впливають на внутрішні політики держав. На міжнародному рівні управління реалізується через нормативно-правові рамки, політику інтеграції, транскордонне партнерство та спільні стратегії розвитку [3, с. 52]. Для України ключове значення має взаємодія з Європейським Союзом, Світовим банком і міжнародними фінансовими структурами, які підтримують реформи у сферах державного управління, цифрової економіки, антикорупційної політики та екологічної трансформації.

Такі механізми багаторівневої взаємодії сприяють гармонізації національних і глобальних управлінських стандартів, підвищенню ефективності реалізації державних стратегій і розвитку міжнародного партнерства.

Державний і регіональний рівні управління є центральними елементами багаторівневої системи, адже саме вони забезпечують реалізацію політики на місцях і формують підґрунтя для соціально-економічного розвитку. Система державного управління України зазнала істотних змін у процесі децентралізації, яка спрямована на передачу повноважень від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Цей процес підвищив автономію громад і створив умови для формування нових моделей партнерства між державою, бізнесом і населенням [4, с. 77].

Водночас війна поставила перед регіональними органами влади нові виклики: забезпечення безпеки, збереження інфраструктури, адаптація економічної діяльності до умов ризику. Регіональне управління набуло кризового характеру, однак воно демонструє високу адаптивність. Важливою тенденцією є формування стратегій післявоєнного відновлення, у яких поєднуються економічна реконструкція, розвиток людського потенціалу та цифровізація управління [5, с. 83]. Регіони України стають платформами реалізації державних стратегій і водночас лабораторіями нових управлінських підходів. Ефективне регіональне управління передбачає інтеграцію електронних сервісів, відкритих даних і аналітичних платформ, що дозволяє приймати рішення на основі доказової інформації.

Корпоративний рівень управління формує практичну базу для впровадження принципів ефективності, прозорості та інноваційності. У сучасній цифровій економіці корпоративне управління орієнтується на гнучкість, відкритість і технологічну інтеграцію. Компанії активно використовують інструменти стратегічного менеджменту, бізнес-аналітики, цифрових платформ та екосистем, які дозволяють приймати рішення на основі даних [6, с. 48].

В Україні цей процес активізувався у зв'язку з розвитком програм «Дія.Бізнес», цифрових податкових сервісів і корпоративної звітності в електронній формі. Інтеграція цифрових технологій у корпоративне управління підвищує конкурентоспроможність підприємств, спрощує комунікацію між владою та бізнесом і сприяє формуванню нової управлінської культури.

Таким чином система багаторівневого управління в умовах глобалізації та цифрової економіки є ключовим інструментом координації суспільних процесів. Для України її розвиток має подвійний вимір – з одного боку, це адаптація до європейських управлінських стандартів, а з іншого – створення власної моделі державного та регіонального управління, орієнтованої на відновлення та стійкий розвиток. Модернізація державного

управління повинна базуватись на принципах відкритості, цифрової інтеграції, аналітичності й соціальної відповідальності. Особливу роль відіграє регіональний рівень, який у післявоєнний період стає драйвером економічної реконструкції, розвитку місцевих ініціатив і партнерства. Багаторівневе управління має перетворитись на платформу взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством, що забезпечить ефективну реалізацію національних інтересів у глобальному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Беляєва Г. В. Теоретичні засади державного управління у системі багаторівневої взаємодії // Менеджмент та суспільство. – 2022. – №3. – С. 15–23.
2. Гринь О. І. Концепція синергетичного підходу в сучасному державному управлінні // Публічне управління та адміністрування. – 2021. – №4. – С. 40–46.
3. Кравченко Т. В. Глобалізація та модернізація механізмів управління економічним розвитком // Економіка і держава. – 2023. – №1. – С. 50–55.
4. Бойко О. С. Реформа децентралізації як фактор підвищення ефективності регіонального управління // Державне управління: теорія та практика. – 2024. – №2. – С. 73–80.
5. Підгорна Л. І. Регіональне управління в умовах війни: нові підходи до планування розвитку // Вісник економічної науки України. – 2023. – №5. – С. 81–88.
6. Кулиняк І. Я. Трансформація корпоративного управління в умовах цифрової економіки // Економіка і суспільство. – 2025. – №2(60). – С. 45–52.

УДК 336.5

Чумак О.В.¹¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ

В умовах повномасштабної війни Україна опинилася у складному економічному становищі, пов'язаним із руйнуванням інфраструктури, промислових об'єктів, житлового фонду, відтоком капіталу, зниженням споживчого попиту та іншими ризиками, що негативно впливає на інвестиційний клімат й інвестиційну активність в країні. За даними експертів загальні втрати національної економіки на липень 2025 року становили близько 30% ВВП і ці показники продовжують надалі зростати [1].

В той же час повоєнне відновлення відкриває нові можливості для залучення міжнародних інвестицій, зокрема у такі стратегічні галузі, як ВПК і сільське господарство, будівництво й енергетику, транспорт і цифрову економіку, для економічного зростання та для сприятливого бізнес-клімату. Про це свідчить реалізація національного інвестиційного потенціалу вже зараз, під час війни. Майже 55 % європейських компаній виявили зацікавленість та співпрацю з українським бізнесом, що свідчить про їх готовність до інвестування в різні сфери та галузі національної економіки. Так, тільки за I квартал 2025 року до України надійшло приблизно 669 млн. доларів прямих інвестицій (ПІ), сума яких, на думку аналітиків, за підсумками року може перевищити 1, 25 млрд. доларів і це говорить про те, що інвестиційний клімат в державі залишається достатньо динамічним. Не залишається осторонь і вітчизняний капітал, який за роки активної фази воєнних дій встиг адаптуватися до нових умов ведення бізнесу і став вкладати власні кошти у формі капітальних інвестицій (понад 70% від усіх капіталовкладень) в модернізацію підприємств, розвиток оборонного комплексу, медицину та відновлення пошкодженої інфраструктури [2]. Правда, необхідно звернути увагу на той факт, що регіональна активність інвестицій наразі концентрується здебільшого в західних, центральних та деяких південних областях, де ще зберігся зовнішній орієнтир, порти і логістика, а області, що зазнали значних руйнувань, через ризики демонструють значно меншу інвестиційну активність.

Масштабне півірчне дослідження, проведене Спілкою українських підприємців (СУП) і присвячене поглядам європейського бізнесу на інвестиції в Україну та процес відновлення її економіки, яке охопило бачення понад 300 вітчизняних та європейських компаній продемонструвало, попри війну, високу довіру та інтерес до інвестиційного потенціалу країни. З них

84% українських і 66% європейських компаній оцінюють інвестиційний клімат в державі як позитивний або дуже позитивний та достатньо оптимістично оцінюють подальші перспективи його збереження, особливо у післявоєнний період, хоча частина респондентів, переважно з Європи (близько третини) займають, в очікуванні подальших реформ або змін, нейтральну позицію [3].

Попри позитивні сигнали від іноземних та вітчизняних компаній, їх представники чітко окреслюють ті перепони, які можуть стати на заваді до притоку інвестицій в Україну, зокрема: продовження тривалої повномасштабної війни як найважливіший виклик на шляху до залучення широкого кола інвесторів; податкове навантаження та недосконале податкове законодавство з його непередбачуваними змінами «правил гри» для учасників бізнес-процесу; слабкість інституцій та корупція, зокрема судової системи і бюрократії, особливо в питаннях прозорості щодо ухвалення рішень стосовно підприємницької діяльності; складність доступу до фінансування через низьку довіру малого і середнього бізнесу до банківської системи, високі процентні ставки по кредитах та обмеженість фінансових інструментів для підтримки інвестицій у розвиток економіки країни.

В той же час, незважаючи на складні умови функціонування української економіки під час війни, все ж існують і певні переваги іноземного інвестування в Україну, які можуть покращити інвестиційний клімат в країні, а саме: статус України як кандидата в ЄС; інтеграція енергосистеми України до об'єднаної європейської енергосистеми; транспортний безвіз з країнами ЄС; скасування квот та мита на експорт української продукції; пільгові умови щодо сплати податкових та митних платежів; дерегуляційні ініціативи; діджиталізація державних послуг та ін.

Питання залучення іноземних інвесторів до нашої країни у воєнний та повоєнний періоди вже сьогодні активно вирішується на рівні державної політики. Для цього урядом створено інвестиційну платформу Advantage Ukraine, на якій представлені перспективні сектори української економіки та понад 500 інвест-проектів з метою інформування світової та європейської економічної спільноти про існуючий інвестиційний потенціал України та залучення нових інвесторів з різних держав. Також Нацрадою з відновлення розроблено спеціальний План реконструкції української економіки, який розрахований на \$750 млрд інвестицій протягом наступних 10 років, за яким передбачається, що для потужного зростання національної економіки інвестиції, щонайменше впродовж 5 років поспіль, мають складати не менше 35% ВВП [4].

Нові можливості для успішної діяльності іноземних та українських інвесторів в Україні як у наш час, так і у післявоєнний період, могли б відкрити наступні кроки з боку вітчизняного уряду та законотворців:

державні інвестиційні гарантії, як прояв готовності країни поділяти усі інвестиційні ризики з інвесторами; гарантії безпеки та передбачуваності через захист їх прав власності та спрощення адміністративних процедур; забезпечення вигоди для іноземного та національного капіталу через систему податкових стимулів; повну діджиталізацію процесів як можливість для швидкого, прозорого ведення справ онлайн з широким доступом до інформацію про тендери на відбудову, стабільність державної політики. При цьому, особливістю залучення іноземних інвестицій в національну економіку має стати їх спрямованість не лише на відновлення України, але й на трансформацію та модернізацію її виробничих потужностей шляхом залучення як іноземного, так і вітчизняного капіталу, а також використання сучасних технологій. Такий підхід встановлює основу для довготермінового зростання й сприяє інтеграції України у глобальну економіку.

Відбудова економіки України є важливим чинником її подальшого сталого розвитку, соціальної стабільності та інтеграції до світового економічного простору. І важливу роль в цьому процесі будуть відігравати інвестиції, як основне джерело притоку капіталу, інновацій і технологій для відновлення країни та її існуючий економічний потенціал, привабливий для інвестора із значними природними ресурсами (літій, кобальт, графіт, цирконій), вигідним географічним положенням з транспортними ланцюгами і коридорами для транзиту товарів на континенті, наявністю висококваліфікованого людського капіталу, здатного забезпечити ефективне виробництво та високу якість вітчизняних товарів і послуг з високою доданою вартістю. А держава може підтримати та простимулювати цей процес великими інвестиційними програмами та міжнародними проектами відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Околот Аліна Економіка України у 2025 році: втрати ВВП, дефіцит кадрів та структурне безробіття // RFI. 11.06.2025. URL: <https://www.rfi.fr/uk/>
2. Інвестиції в Україні 2025: поточна ситуація та тенденції // Агентство стратегічних досліджень. Четвер, 09 жовтня 2025. URL: <https://sd.net.ua/2025/10/04/nvesticiyi-v-ukrayin-2025-potochna-situacya-ta-tendencyi.html>
3. Кононова Яна Інвестиції в Україну: дослідження від СУП інвестиційного потенціалу країни // СУП. 16.09.2025. URL: <https://sup.org.ua/news/rezultaty-doslidzhennia-sup/>
4. Гуцан Тетяна, Мельникова Ольга Тенденції інвестиційної привабливості України в умовах воєнного стану // Галицький економічний вісник. № 2 (87). 2024. – С. 30-39. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu Galician economic journal, No 2 (87) 2024 https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02

УДК 331.5:338.2

Швець П.А.¹

¹ пров. наук. співр. Інституту демографії та досліджень
якості життя ім. Михайла Птухи НАН України

РЕЗИЛІЄНТНІСТЬ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЇ СФЕРИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

В умовах військового часу та подальшої повоєнної розбудови економіки забезпечення резилієнтності соціально-трудової сфери є ключовим стратегічним завданням, що визначає здатність держави до відновлення та сталого розвитку. Соціально-трудова сфера, що охоплює не лише механізми узгодження попиту і пропозиції робочої сили (ринок праці), але й інститути соціальних прав, соціального захисту та професійного розвитку, є вирішальним фактором макроекономічної стабільності та добробуту населення. Резилієнтність соціально трудової сфери - це інтегрована здатність її суб'єктів витримувати, пристосовуватися та відновлюватися після впливу будь-яких труднощів чи викликів для ефективного досягнення стратегічних цілей. Це поняття слід розглядати в контексті трьох ключових компонентів: стресостійкість - спроможність його суб'єктів справлятися з усіма видами труднощів і долати їх, спираючись на так званий певний запас міцності; адаптивність - здатність вчитися на минулому досвіді та пристосовуватися до майбутніх викликів; можливість відновлення - на шляху реалізації стратегічних цілей, якими є покращення добробуту населення та забезпечення сталого розвитку суспільства [1, С. 128].

Повномасштабна військова агресія РФ призвела до глибоких і кардинальних трансформацій в усіх аспектах соціально-трудової сфери, створивши низку безпрецедентних викликів. Головною загрозою є масштабна втрата робочої сили через масову еміграцію. Серед внутрішніх викликів спостерігається зниження якості зайнятості, що проявляється у прекаризації зайнятості та зростанні прихованого безробіття. Хоча ситуативна стабілізація на ринку праці спостерігається у 2024-2025 роках, вона відбувається на значно гіршому за довоєнний рівні (нижча реальна заробітна плата, погіршення умов праці, ослаблення правового захисту та соціальних гарантій). До того ж спостерігаються глибокі структурні диспропорції. Зокрема, попри часткове зростання показників зайнятості поглиблюється територіальна та освітньо-кваліфікаційна розбалансованість. Це загострює проблему пошуку кваліфікованих працівників для роботодавців. Отже, завдання забезпечення резилієнтності виходить за межі простої стабілізації і вимагає формування гнучкої моделі, здатної адаптуватися до майбутньої невизначеності та ризиків.

Забезпечення резилієнтності соціально-трудової сфери є пріоритетом

сучасної державної політики і «має виходити, по-перше, з орієнтирів концепції гідної праці, по-друге, з усвідомлення того, що вітчизняна економіка і соціально-трудова сфера повинні володіти значним потенціалом адаптації» [2, С. 95]. Це завдання є комплексним, системним і має бути спрямоване на досягнення цілей кожного із суб'єктів: для держави – забезпечення економіки робочою силою; для роботодавців – формування привабливих умов праці; для працівників – реалізація права на гідну працю та зростання їх добробуту; для громадських об'єднань – захист професійних, трудових, соціально-економічних прав та інтересів [1, С. 129]. Враховуючи вищезазначене, забезпечення резиліентності соціально-трудової сфери повинна включати наступні стратегічні напрями:

1. Збереження та розвиток людського капіталу. Вітчизняна економіка здатна витримати спричинену війною кризу і відносно швидко відновитися після припинення бойових дій за умови, що вдасться зберегти людський потенціал. За іншого сценарію це матиме довгострокові негативні наслідки. Реалізація цього напрямку повинна включати програми стимулювання народжуваності та, найголовніше, сприяння поверненню трудових мігрантів.

2. Програмна підтримка вразливих категорій. Необхідна розробка цільових програм з інтеграції у сферу зайнятості ветеранів війни, жінок та молоді, які зіткнулися з новими викликами. Особлива увага при цьому повинна бути приділена створенню механізмів психологічної допомоги для подолання посттравматичних стресових розладів.

3. Адаптація інститутів праці до гнучких умов. Бачення майбутньої соціально-трудової сфери має виходити з орієнтирів концепції гідної праці та усвідомлення необхідності значного потенціалу адаптації. Це передбачає гнучкість трудових відносин, перекваліфікацію робочої сили відповідно до потреб відбудови та підтримки ініціатив з відновлення інфраструктури, що стимулюватиме попит на робочу силу.

4. Стимулювання підприємницької активності. Розробка заходів для підтримки середнього та малого бізнесу є критично важливою, оскільки саме цей сектор є головним генератором нових робочих місць і відіграє ключову роль у відновленні економічної активності та зменшенні безробіття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Близнюк В., Яценко Л. Стійкість ринку праці: сучасні виклики та завдання. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 2 (284). С. 127-136. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/02/2.25._topic_Viktoriia-V.-Blyzniuk-Lyubov-D.-Yatsenko-127-136.pdf
2. Новікова О., Цимбал О., Остафійчук Я. Становлення резильєнтності соціально-трудової сфери в контексті повоєнної розбудови економіки України. *Економіка України*. 2024. Том 67, № 7(752). С. 94-112. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.07.094>

УДК 336.532:332.14

Шевкун Т.В.¹

¹ асп. Інституту демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи НАН України

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗАСАД ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ЯК ОДИН ІЗ ПРІОРИТЕТІВ СТАБІЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Пенсійна система України є одним із важливих елементів національної економіки. Як соціальна складова національної економіки вона відчуває вплив найбільш вагомих викликів сьогодення. Збільшення тривалості життя, соціально-демографічна криза, руйнація економіки країни внаслідок російської агресії є найбільш вагомими чинниками, які впливатимуть на національну економіку в цілому і пенсійну систему України зокрема у повоєнний період. Такі умови вимагають трансформації інституційних засад пенсійної системи України. Одними із стратегічних напрямків такої трансформації є запровадження обов'язкової складової накопичувальної системи пенсійного страхування та системи професійного пенсійного забезпечення.

Базові інституційні засади функціонування пенсійної системи України формувались ще у пострадянському просторі і спирались на стабільність економічної ситуації в країні, превалювання чисельності працюючого населення над чисельністю населення пенсійного віку, стабільного знаходження пенсійних внесків до Пенсійного фонду України (ПФУ). За роки незалежності в Україні поменшало людей працездатного віку (16-59 років): у 1991 році в цій віковій групі було 30,2 млн осіб, у 2020 році – 25 млн. До війни чисельність робочої сили України становила 17,4 млн людей [1]. За розрахунками фахівців Інституту демографії та соціальних досліджень імені М.В.Птухи НАН України, які спираються на інформацію Євростату, у країнах ЄС станом на 31 серпня 2023 року – 4,2 млн українців (1,2 млн – у Німеччині, 1,0 млн – у Польщі, 0,4 млн – у Чехії), 1,2 млн – у РФ і понад 1,0 млн – в інших країнах. Ще 2,5–3 млн осіб потрапили до інших країн до війни в статусі трудових мігрантів чи осіб, які там постійно проживають [2]. Тобто за роки війни Україна втратила ще до 6,4 млн людей працездатного віку. Це більше 36% всієї робочої сили.

Одним із негативних наслідків зменшення працездатного населення є пропорційне збільшення навантаження на солідарну пенсійну систему. Крім того, значні дисбаланси пенсійної системи посилюються нерівними умовами нарахування/фінансування та розмірами виплат між пенсіями за загальною системою і пенсіями за спеціальними законами (пільгові пенсії). За даними звітів Пенсійного фонду України (ПФУ), дотації з Державного бюджету

України на фінансування пенсійних та інших виплат пільговим категоріям зросли з 94,8 млрд грн (у 2015 році) [3] до 310,2 млрд грн (у 2023 році) [4]. При цьому, за даними Мінсоцполітики, середній розмір пенсійних виплат осіб, які отримують пенсію за загальною системою, значно відрізняється від середнього розміру пенсій окремих категорій осіб, які отримують пенсію за спеціальними законами. Зокрема, у 2023 році середній розмір пенсії становив [5]:

для 9 895 271 пенсіонерів на загальній системі (93% всіх пенсіонерів) – 4 623 грн;

для 22 776 (0,2% всіх пенсіонерів) держслужбовців – 7 499 грн, що у 1,6 рази перевищує середній рівень пенсій за загальною системою;

для 550 144 (5,1% всіх пенсіонерів) військових та силовиків – 9 463 грн, що у 2,1 рази перевищує середній рівень пенсій за загальною системою;

для 94 153 (0,9% всіх пенсіонерів) чорнобильців – 11 423 грн, що у 2,4 рази перевищує середній рівень пенсій за загальною системою;

для 5 979 (0,06% всіх пенсіонерів) прокурорів – 21 572 грн, що у 4,7 рази перевищує середній рівень пенсій за загальною системою;

для 3 594 (0,3% всіх пенсіонерів) суддів – 96 196 грн, що у 20,8 рази перевищує середній рівень пенсій за загальною системою.

Ці цифри свідчать про необхідність суттєвої трансформації пенсійної системи в цілому, і зокрема системи формування пенсійних накопичень для окремих категорій осіб, із впровадження сучасних європейських трендів у систему пенсійного забезпечення.

Майже у всіх країнах ЄС, а також і загалом у світі, пенсійні системи що фінансуються за рахунок держави (I рівень), передбачають уніфіковані правила фінансування та гарантований базовий рівень пенсійних виплат. Для працівників, які працюють на важких та небезпечних роботах, впровадженні різні пільги і додаткові пенсійні схеми, які передбачають можливість більш раннього виходу на пенсію, підвищений розмір пенсій, а також впроваджуються інші програми. У більшості розвинених країн з високим рівнем індустріалізації роботодавці (в тому числі і державні підприємства) впроваджують (зобов'язані впроваджувати особливо на підприємствах із важкими та небезпечним рівнем робіт) додаткові пенсійні програми на основі індивідуальних пенсійних накопичень для своїх працівників, що дозволяє підвищити рівень пенсійного забезпечення працівників після виходу на пенсію (II рівень і спеціальні професійні пенсійні програми). Враховуючи останні тенденції щодо складності фінансування пенсійних програм, заснованих на схемах з визначеними виплатами, країни Європи поступово починають переходити або впроваджувати для нових працівників пенсійні програми, засновані на схемах із визначеними внесками.

Враховуючи тенденції провідних країн ЄС, які мають багаторічну історію впровадження та реформування пенсійного забезпечення для різних категорій осіб, трансформація інституційних засад пенсійної системи України має рухатися у декількох напрямках:

- встановлення уніфікованих правил фінансування та розрахунку пенсійних виплат у солідарній системі для всіх категорій застрахованих осіб;
- впровадження обов'язкової системи індивідуальних пенсійних накопичень шляхом встановлення обов'язку роботодавця і працівника на паритетних засадах формувати обов'язкові індивідуальні пенсійні накопичення працівника;
- поступова трансформація пільгового пенсійного забезпечення для окремих категорій професій, в тому числі і тих, що можуть бути віднесені до категорії небезпечних та важких робіт, на професійну пенсійну систему індивідуальних пенсійних накопичень на основі схем з визначеними внесками;
- впровадження рамки професійної підготовки, перекваліфікації та підвищення кваліфікації; для працівників на небезпечних або важких роботах, які мають право дострокового виходу на пенсію, що дозволить їм отримати навички, необхідні для продовження кар'єри на інших роботах з метою більш пізнього виходу на пенсію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу [Електронний ресурс] // Конфедерація роботодавців України. – 2023. – Режим доступу до ресурсу URL: <https://employers.org.ua/news/id2487>
2. Лібанова Е. Народжуваність в Україні: що змінилося і що зміниться після Перемоги [Електронний ресурс] // Дзеркало тижня. – Режим доступу до ресурсу: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/narodzhuvanist-v-ukrajini-shcho-zminilosja-i-shcho-zminitsja-pislja-peremohi.html>.
3. Звіт про роботу Пенсійного фонду України у 2015 році та План роботи Пенсійного фонду України на 2016 рік [Електронний ресурс] // Пенсійний фонд України. – 2016. – Режим доступу до ресурсу URL: <https://www.pfu.gov.ua/3828-zvit-pro-robotu-pensijnogo-fondu-ukra/>.
4. Звіт про роботу та виконання Бюджету Пенсійного фонду України у 2023 році [Електронний ресурс] // Пенсійний фонд України. – 2024. – Режим доступу до ресурсу URL: <https://www.pfu.gov.ua/2164882-zvit-pro-robotu-ta-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny-u-2020-rotsi-2/>.
5. «Державі складно підтримувати менш захищених пенсіонерів, але легко виплачувати по 100 тисяч суддям. Що не так з пенсійною системою?» [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/06/8/700937/>.

УДК 658.5

Шевченко В.В.¹¹ аспірант ПВНЗ «Європейський Університет»

ЛІДЕРСТВО І КОМАНДНА МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИКИ УСПІШНОЇ AGILE-ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ

Сучасні ІТ-компанії функціонують у середовищі постійних змін, високої турбулентності та зростаючих вимог клієнтів. У цих умовах одним із ключових завдань є побудова гнучких і адаптивних управлінських систем, здатних забезпечити безперервність бізнесу, швидко реагування на зовнішні виклики та досягнення довгострокових конкурентних переваг. Як наголошує відомий фахівець у сфері менеджменту, лідерства та організаційних змін Стівен Деннінг (США) [1], Agile-підхід став новою управлінською парадигмою, що змінює спосіб організації роботи, прийняття рішень та створення цінності для клієнтів, забезпечуючи стійкість і розвиток компаній у цифрову епоху. Досягнення позначених завдань цілком реальне у т.ч. за рахунок використання Agile-методології.

Водночас, у багатьох компаніях впровадження Agile обмежується лише методологічними інструкціями, без відповідної трансформації управлінської культури, що часто призводить до стагнації, посилення внутрішніх конфліктів і втрати мотивації всередині команд. Тому особливого значення набуває дослідження саме управлінських та організаційних чинників, які визначають ефективність Agile-трансформації.

Метою даного виступу є емпіричне обґрунтування взаємозв'язку між стилями лідерства, особливостями мотивації команд і результативністю застосування Agile-підходів у міжнародній ІТ-компанії, а також формулювання практичних рекомендацій для керівників диджитал-проектів щодо підвищення ефективності управління в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети було використано комплекс методів, що поєднують кількісні та якісні підходи. Методологічна основа дослідження спирається на системний аналіз і принципи Agile-менеджменту, які довели свою ефективність у великих організаціях [2]. Основою стала багаторічна база кейс-аналізу Agile-трансформації міжнародної ІТ-компанії у період 2013-2025 рр. У процесі дослідження застосовано SWOT-аналіз управлінських практик, а також аналіз внутрішніх метрик продуктивності, серед яких Velocity (швидкість створення інкрементів продукту), CSAT (рівень задоволеності клієнтів, Customer Satisfaction Score) та eNPS (індекс лояльності працівників, Employee Net Promoter Score). Крім того, було проведено експертні інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами, здійснено контент-аналіз внутрішніх управлінських документів і використано

моделювання функціональних залежностей ефективності команд від управлінських чинників. Поєднання цих методів дозволило отримати цілісну картину впливу стилів лідерства та динаміки мотивації на результати Agile-трансформації.

Емпіричний аналіз показав, що якість лідерства складає визначальний чинник успішності гнучких трансформацій. Використання адаптивних і трансформаційних стилів керівництва забезпечило зростання velocity на 30-40% та підвищення CSAT до 91%. Подібні тенденції відзначено у міжнародних дослідженнях [3], де гнучкі моделі управління продемонстрували істотний вплив на продуктивність команд та їхню здатність до інновацій. Натомість застосування директивного стилю та мікроменеджменту призводило до втрати довіри команд, зниження продуктивності на 15–20% і зростання кількості дефектів у релізах (випусках оновлень продукту).

Не менш важливим виявився рівень командної мотивації. Практика засвідчує, що команди з високим рівнем автономності, можливістю участі у прийнятті рішень та залученням до процесу прозорого планування демонструють стабільне зростання продуктивності навіть у кризові періоди. У протилежних випадках констатувалося зниження Velocity, тобто швидкості – ключової метрики в Agile, та погіршення показників eNPS – іншої потужної метрики, що підтверджує критичний вплив мотиваційних чинників на ефективність Agile-процесів.

Значну роль відігравали механізми зворотного зв'язку та організаційної комунікації. Регулярні ретроспективи, демонстрації проміжних результатів і стратегічний діалог із топ-менеджментом сприяли зростанню довіри до керівництва, підвищенню відповідальності команд і формуванню культури взаємоповаги. У свою чергу, інвестиції у технологічну підтримку, зокрема в розвиток low-code платформи, сприяли зменшенню технічного боргу (накопичених недоопрацювань у програмному коді, що ускладнюють подальший розвиток продукту) та підвищенню стійкості команд до організаційних змін. Вони виступили своєрідним мультиплікатором продуктивності, забезпечивши здатність команд підтримувати стабільність навіть у кризових періодах. Це також підтверджується у дослідженні Uludağ та співавт. [4], де підкреслюється, що технологічна інфраструктура й організаційна гнучкість є критичними передумовами для масштабування Agile-практик і підтримання стійкості IT-команд.

Узагальнення результатів дозволяє дійти висновку, що саме синергія між якісним лідерством, ефективною системою мотивації та технологічними інструментами забезпечує довгострокову результативність Agile-трансформацій. Динаміка внутрішніх метрик (зокрема швидкості постачання

інкрементів, якості релізів і рівня задоволеності клієнтів) підтверджує цей висновок: після зміни стилів управління від директивних до адаптивних продуктивність (velocity-команд) зріс майже удвічі, а рівень CSAT піднявся із 65 до 91%.

Отримані результати свідчать про низьку, якщо не нульову результативність лише формального впровадження Agile без трансформації управлінських стилів та зміни підходів до мотивації команд. Ключовим чинником успіху стає лідерство, зорієнтоване на фасилітацію, стратегічну комунікацію та формування культури довіри. Командна мотивація, побудована на принципах автономії, делегування та спільного планування, безпосередньо впливає на інноваційність та якість створюваних цифрових продуктів. Технологічні інструменти, зокрема Low-Code платформи (інструменти та середовища розробки, які дозволяють створювати програмні додатки, автоматизувати процеси та інтегрувати системи, використовуючи мінімальну кількість ручного кодування), посилюють ефект від лідерських практик і забезпечують довгострокову організаційну стійкість.

Таким чином, успішна Agile-трансформація є результатом взаємодії управлінських, поведінкових та технологічних факторів. Вона стає можливою лише за умов формування цілісної управлінської екосистеми, в якій лідерство, командна мотивація та цифрова інфраструктура взаємно підсилюють одне одного. Даний мікс відкриває перспективи для розробки освітніх програм з розвитку управлінських компетенцій у сфері цифрового менеджменту та впровадження практик, спрямованих на підвищення організаційної зрілості ІТ-компаній у глобальному конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Denning S. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM, 2021. 280 p.
2. Moe N. B., Šmite D., Paasivaara M., Lassenius C. Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. *Empirical Software Engineering*. 2021. Vol. 26(1). P. 101. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09967-3>.
3. Zadeh E. K., Khoulenjani A. B., Safaei M. Integrating AI for Agile Project Management: Innovations, Challenges, and Benefits. *International Journal of Industrial Engineering and Construction Management*. 2024. Vol. 1(1). P. 1–10.
4. Uludag O., Philipp P., Putta A., Paasivaara M., Lassenius C., Matthes F. Revealing the state of the art of large-scale agile development research: A systematic mapping study. *arXiv preprint*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2007.05578>.

УДК 336.1:351.86(477)

Шелудько С.А.¹

¹ докторант Державного податкового університету

ФІСКАЛЬНІ РИЗИКИ ЯК ЧИННИКИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ

Управління фінансовою безпекою сучасної держави є діяльністю з виявлення, активізації та корекції глибинних механізмів суспільних відносин у фінансовій сфері з метою забезпечення солідаризації, визнання, поширення та захищеності об'єктивних фінансових цінностей в умовах історично сформованої відкритої соціально-економічної реальності. Це, зокрема, передбачає управління ризиками фінансової сфери, сукупність яких визначає середовище формування певного рівня фінансової безпеки. Серед таких ризиків провідне місце посідають фінансові, що здатні чинити негативний вплив на результативність бюджетної, податкової, митної та боргової політики уряду.

Природа фінансових ризиків достатньо однозначно визначається українським законодавством, відповідно до якого останні є чинниками, що можуть призводити до скорочення бюджетних надходжень, створювати потребу в додаткових бюджетних витратах, а відтак – провокувати зростання дефіциту бюджету та публічного боргу. Спеціальне дослідження економічної природи фінансових ризиків виявило наявність принаймні п'яти підходів до трактування цієї категорії: функціонального, структурного, управлінського, інституційного та системно-каузального [1, с. 341]. Відмінність між цими поглядами полягає, головним чином, у визначенні основного джерела та причин фінансових ризиків – від дисфункціональності органів публічної влади до структурних зрушень у національній економіці.

Не менш важливим є питання класифікації фінансових ризиків, оскільки ідентифікація, оцінювання ймовірності, прогнозування можливого впливу та розробка відповідних контрзаходів неможлива без попереднього встановлення типу загрози. Л. Синявська та І. Тофан пропонують класифікувати ризики за джерелом виникнення, характером впливу, походженням, ймовірністю та тривалістю впливу [2]. Натомість Д. Третяк і Н. Медведкова, ототожнюючи ризики публічних фінансів з фінансовими ризиками, пропонують виділяти макроекономічні, пов'язані з неадекватним контролем витрат, пов'язані з діяльністю суб'єктів державного сектору, ризики шахрайства й ухилення від сплати податків, пов'язані зі сферою сільського господарства та продовольчої безпеки, пов'язані з фінансовим сектором, пов'язані із соціальною сферою, пов'язані з недосконалістю підходів до аналізу результативності й ефективності бюджету програми, пов'язані з державним боргом і державними гарантіями, а також пов'язані з недостатньою прозорістю бюджету [3, с. 66]. З невеликими виключеннями,

цей підхід відповідає систематиці фінскальних ризиків, що їх застосовує наразі Міністерство фінансів України з метою оцінки ймовірності та впливу цих ризиків на показники державного бюджету. Серед неврахованих науковцями категорій, що згадуються в «Інформації про фінскальні ризики (включаючи умовні зобов'язання та квазіфінскальні операції) та їх вплив на показники державного бюджету у 2026 році», наявні такі, що пов'язані з невиконанням плану надходжень від приватизації державного майна, з прийняттям судових рішень, з ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій техногенного, природного та іншого характеру, а також з реалізацією проєктів державно-приватного партнерства [4].

Оскільки задачі управління фінансовою безпекою України в умовах повномасштабного вторгнення передбачають раннє виявлення потенційних загроз, доцільно розглянути ймовірність та ступінь можливого впливу основних фінскальних ризиків воєнного часу (табл. 1).

Таблиця 1 – Оцінка ймовірності реалізації фінскальних ризиків в Україні в 2024 – 2026 рр.

Фінскальні ризики	Ймовірність настання протягом:		
	2024	2025	2026
1. Макроекономічні, в т.ч.:	висока	висока	висока
– ведення бойових дій	–	висока	висока
– руйнування інфраструктури	–	висока	–
– блокування портів	–	середня	–
– демографічна криза	–	висока	висока
– зниження врожаю	–	висока	середня
– послаблення міжнародної підтримки	–	середня	середня
– зростання цін на енергоносії	–	середня	–
– недостатні ПП	–	–	висока
– глобальна економічна нестабільність	–	–	середня
2. СГ держсектору	висока	висока	висока
3. Державного боргу	висока	висока	висока
4. С/г та продовольчої безпеки	висока	висока	висока
5. Соціальної сфери	висока	висока	висока
6. Судових рішень	–	–	висока
7. Надходжень від приватизації	висока	висока	висока
8. Фінансового сектору	висока	висока	висока
9. Надзвичайних ситуацій	висока	висока	висока

Джерело: складено за даними [4].

З табл. 1 випливає, що основні категорії фінскальних ризиків у воєнних умовах пов'язані виключно з високою (більше 66 %) ймовірністю настання негативних наслідків, а їхній перелік є постійним – за виключенням ризиків, пов'язаних із прийняттям судових рішень, що були вперше виокремлені в прогнозі на 2026 рік, оскільки, за підрахунками Міністерства юстиції

України, станом на кінець 1 півріччя 2025 року права та інтереси держави оскаржуються в 64 справах у іноземних юрисдикціях і в 25 спорах на досудовій стадії, що загалом пов'язане з вимогами до України в сумі 660 млрд. грн.

У звіті на 2025 рік з'являється більш детальний аналіз та оцінка ймовірності підвидів макроекономічних фінансових ризиків, зокрема пов'язаних із веденням бойових дій, знищенням об'єктів виробництва та інфраструктури, блокування морських портів, несприятливими демографічними змінами тощо. Перелічене фактично належить до проявів екзистенційних потрясінь (в даному випадку, повномасштабного вторгнення), що обґрунтовує емерджентність фінансових ризиків як інтегрованої частини середовища управління фінансовою безпекою держави, що не лише спричиняє самостійний вплив, але й передає та підсилює дію інших чинників потенційних та реальних загроз безпеці в фінансовій сфері. Варто зазначити, що в прогнозі на 2026 рік окремі підвиди макроекономічних фінансових ризиків були переоцінені в бік зменшення ймовірності та потенційного впливу: зокрема, такі, що пов'язані з руйнуваннями, блокуванням портів і зростанням світових цін на енергоносії, було виключено з детального аналізу. Імовірність зниження врожаю змінено на середню, проте додано два нових підвиди: ризик недостатнього надходження прямих іноземних інвестицій (високий) та ризик глобальної економічної нестабільності (середній), що підкреслює перспективний характер прогнозу належних фінансових умов для майбутнього повоєнного відновлення.

Отже, фінансові ризики як чинники фінансової безпеки України є не лише причинами бюджетно-податкової дестабілізації, але й системоутворюючими проявами глибинних викликів, що формують середовище управління фінансовою безпекою держави з урахуванням високої ймовірності їх реалізації та потребою ефективної протидії ним у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Рябушка Л. Б., Кубах Т. Г., Павленко І. М. Сучасні підходи до управління фінансовими ризиками: методологія та практика. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 339-348.
2. Снявська Л. В., Тофан І. М. Фінансові ризики як фактор дестабілізації економіки: сучасні погляди та тенденції. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.69>.
3. Третяк Д., Медведкова Н. Управління фінансовими ризиками державного бюджету України в умовах війни. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2022. № 4 (221). С. 64-73.
4. Управління фінансовими ризиками: Звіти. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/zvity> (дата звернення: 07.10.2025).

УДК 658.818:339.13

Широкобокова А.А.¹

¹ студ.гр. ЕН-61 Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна

ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Актуальність формування цінової політики організації полягає в тому, що вона є одним із ключових чинників ефективного функціонування бізнесу та його короткострокового та довгострокового розвитку. В умовах постійних змін зовнішнього середовища, економічної нестабільності, інфляційних процесів, змін купівельної спроможності споживача та зростаючої конкуренції підприємства змушені постійно переглядати, аналізувати та вдосконалювати свою цінову стратегію.

Ціна виступає одним з вирішальних критерієм вибору товару або послуги для значної частини споживачів. Грамотне формування цінової політики дає можливість не лише забезпечити стабільний прибуток, але й утримати існуючих клієнтів, залучити нових споживачів та підвищити рівень лояльності до підприємства та товарі чи послуг. [2]

Цінова політика важлива як для нових гравців ринку, так і для тих, хто вже має стабільне становище. Адаптація до зовнішніх і внутрішніх змін, включаючи коливання попиту, витрати на виробництво чи закупівлю, є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності. [5]

Цінова політика – це сукупність заходів, підходів, методів та інструментів встановлення ціни на товар чи послугу.

Говорячи про підприємство роздрібною торгівлі, цінова політика є одним із головних чинників його конкурентоспроможності на ринку.

Для значної частини клієнтів ціна є вирішальним фактором при виборі товару чи місця покупки, а тому вона формує сприйняття бренду та його ринкову позицію.

Для роздрібних торговельних мереж ціна виступає не лише інструментом залучення клієнтів, а й засобом позиціонування підприємства на ринку: від економ-сегменту до преміум-категорії. В умовах насиченого ринку та високої конкуренції підприємства роздрібною торгівлі змушені постійно вдосконалювати свої підходи до ціноутворення, адаптуючись до зміни попиту, поведінки споживачів і загальної економічної ситуації. [4]

Формування стратегії залежить від низки факторів: сфера діяльності підприємства, тип продукції, що реалізується, та рівень витрат, пов'язаних із її виробництвом і просуванням на ринку, цільова аудиторія, рівень діяльності підприємства (локальний, національний, глобальний, інші), попит на ринку, конкуренти, державне регулювання, тощо. Важливу роль відіграє також комерційна мета підприємства, яка може полягати у досягненні лідерських

позицій, формуванні унікального або преміального іміджу, чи забезпеченні максимального прибутку. [1; 4]

Згідно із Законом України «Про ціни та ціноутворення» визначає правові засади формування, встановлення та регулювання цін, що безпосередньо впливає на цінову політику підприємств, забезпечуючи її прозорість, обґрунтованість і відповідність державним нормам. Зокрема, закон встановлює вимоги до механізмів державного регулювання цін у стратегічно важливих галузях, передбачає обов'язок підприємств дотримуватися принципів економічної доцільності, а також визначає повноваження органів контролю. [1; 3]

Оскільки кінцева мета кожного комерційного підприємства, зокрема підприємства роздрібно́ї торгівлі полягає у тому, щоб отримати прибуток, постає питання у встановленні такої ціни, щоб забезпечити бажаний рівень прибутку.

Цінова політика виконує не лише оперативну, а й стратегічну функцію у системі управління підприємством. Вона дозволяє вчасно реагувати на зміни ринкової ситуації та формувати довгострокові конкурентні переваги. Гнучке управління цінами сприяє адаптації до платоспроможності цільової аудиторії, змін у попиті, а також до дій конкурентів. Успішна цінова стратегія поєднує економічну доцільність і ринкову чутливість, забезпечуючи стабільний прибуток і позитивне сприйняття бренду споживачами. Ці фактори дають можливість підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть за умов економічної невизначеності. [5]

Отже, ефективне ціноутворення є основою для процесу формування ціни, оскільки саме вона визначає загальний напрямок цінової політики підприємства. Наступним етапом є встановлення ціни, що передбачає поетапний аналіз факторів, які впливають на її рівень. Цей процес вимагає системного підходу, врахування ринкових реалій, економічних тенденцій і поведінкових аспектів споживача.

Процес формування ціни на товари та послуги на підприємстві роздрібно́ї торгівлі включає наступні основні етапи:

1. Визначення стратегічного напрямку ціноутворення: на цьому етапі визначається головна мета підприємства, наприклад максимізація прибутку, збільшення ринкової частки або підвищення лояльності клієнтів, тощо.

2. Дослідження ринку та аналіз попиту: визначення типу ринку, платоспроможності споживачів, чому споживач надає перевагу, тощо.

3. Оцінювання ризиків і факторів виробництва: аналіз витрат, ресурсного забезпечення, ефективності постачальників і збутових каналів, а також визначення можливостей та загроз для стабільності цін.

4. Дослідження конкурентного середовища: порівнюється цінова політика основних конкурентів для визначення оптимального діапазону цін, який дозволить підприємству зберегти конкурентоспроможність.

5. Врахування додаткових чинників: аналізуються сезонні коливання, територіальні відмінності, тенденції ринку та психологічне сприйняття ціни споживачами, тощо.

6. Затвердження остаточного рівня ціни: формується кінцева ціна з урахуванням усіх попередніх етапів, що відповідає як цілям бізнесу, так і очікуванням споживачів. [1; 4]

Для великих торговельних компаній з розгалуженою та децентралізованою мережею, зокрема підприємств роздрібної торгівлі, особливо важливим є застосування цінової диференціації, яка дозволяє адаптувати ціни до регіональних особливостей попиту та купівельної спроможності населення. Завдяки цьому підприємства можуть згладжувати непередбачувані коливання ринку і забезпечувати стабільність продажів у різних регіонах.[4]

Підсумовуючи усе вищесказане, формування цінової політики на підприємствах роздрібної торгівлі є складним і багатограним процесом, що потребує комплексного підходу та постійного аналізу ринкових умов. Вона визначає не лише рівень прибутковості, а й конкурентоспроможність підприємства, впливаючи на сприйняття бренду споживачами та його позиції на ринку. Ефективна цінова політика повинна враховувати законодавчі вимоги, економічні фактори, поведінку споживачів і дії конкурентів. Гнучке та стратегічно обґрунтоване ціноутворення дозволяє підприємствам роздрібної торгівлі забезпечити стабільний розвиток, підвищити лояльність клієнтів і зміцнити свої ринкові позиції в умовах конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Євтушенко Н.О., Василькова Н.В. Цінова політика підприємства в умовах нестабільності. Економічний простір, №197, 2025, 167-173 с.
2. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Розроблення комплексної системи оцінки ефективності цінової політики підприємства роздрібної торгівлі, 2020
3. Закон України «Про ціни та ціноутворення» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 19-20, ст.190 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
4. Мишко О.А., Камінська І.М. Формування цінової політики торговельних підприємств в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 2021
5. Сергєєва О. Р. Цінова політика в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства: Електронний науковий журнал, 2017, 56 с.

УДК 005.8:167

Шитікова Л.В.¹, Сіра О.В.²

¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0814м НУ «Запорізька політехніка»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Управління проєктами в сучасних умовах зазнає постійної трансформації під впливом цифрових технологій, підвищення складності організаційних процесів і зростання вимог до гнучкості управління. Якщо ще кілька десятиліть тому основою проєктного менеджменту були планово-орієнтовані підходи, то нині все більше компаній обирають гнучкі або гібридні моделі. Це дозволяє адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, скоротити ризики й підвищити якість кінцевого результату [1].

До основних сучасних підходів управління відносять:

1. Традиційні методології (Waterfall, PRINCE2, PMBOK). Традиційні, або передбачувані підходи, ґрунтуються на чіткому визначенні цілей, термінів, бюджету та етапів проєкту. Вони передбачають послідовне виконання фаз, що дозволяє забезпечити контроль та прозорість процесу. Проте ці методології менш ефективні в умовах високої невизначеності, коли зміни вимог є частими [2].

2. Гнучкі (адаптивні) методології. Agile-підходи базуються на ітераційному розвитку продукту, постійному зворотному зв'язку та високому рівні автономії команд. Найпоширенішими є Scrum, Kanban, Extreme Programming. Перевагами є підвищення гнучкості, залучення стейкхолдерів і здатність реагувати на зміни. З недоліків – це труднощі масштабування та потреба у високій зрілості команди [3].

3. Гібридні моделі управління поєднують елементи традиційних та гнучких підходів. Вони дають змогу зберегти структурованість планування, одночасно забезпечуючи гнучкість виконання завдань. Такий підхід ефективний у великих проєктах, де частина робіт піддається точному плануванню, а інша – вимагає адаптації [1].

4. Цифрові інновації та автоматизація. Сучасне управління проєктами дедалі більше спирається на цифрові інструменти – ERP-системи, платформи спільної роботи, хмарні сервіси та аналітику. Використання штучного інтелекту у прогнозуванні строків, оцінці ризиків та оптимізації ресурсів підвищує ефективність рішень і зменшує вплив людського фактора [4].

При порівнянні даних підходів, слід зауважити, що традиційні методи забезпечують високу передбачуваність, але обмежують гнучкість. Agile-моделі, навпаки, орієнтовані на зміни та залучення користувачів, проте вимагають постійної комунікації та дисципліни команди. Гібридні системи дозволяють балансувати між контролем і адаптивністю, однак потребують

високої компетентності менеджера та чіткої координації між командами [2; 3].

Також, слід зазначити, що підходи управління мають перспективи розвитку, оскільки тенденції розвитку управління проектами свідчать про зміщення акценту з жорсткого контролю до гнучкого лідерства, цифрової взаємодії та системної адаптації. У майбутньому очікується подальша інтеграція штучного інтелекту, аналітики даних і систем прогнозування у процес управління. Водночас підвищується значення «м'яких» компетентностей – комунікаційних, етичних і крос-культурних навичок менеджера [5].

Сучасні методології управління проектами демонструють тенденцію до інтеграції різних підходів. Поєднання структурованих і адаптивних принципів дозволяє ефективніше реагувати на динаміку зовнішнього середовища, підвищує гнучкість і конкурентоспроможність організацій. Ключовим фактором успіху є не стільки вибір методології, скільки здатність менеджера до критичного мислення, інноваційного підходу та постійного навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Mirzaei M., Mabin V. J., Zwikael O. Customising Hybrid Project Management Methodologies. *Production Planning & Control*, 2024.
2. Apaolaza U., Lizarralde A., Oyarbide-Zubillaga A. Modern Project Management Approaches in Uncertainty Environments: A Comparative Study. *Sustainability*, 2020.
3. Gutheil L. Adaptive Project Management for the Civil Society Sector. *International Development Planning Review*, 2021.
4. Khanh Dam H., Tran T., Grundy J., Ghose A., Kamei Y. Towards Effective AI-Powered Agile Project Management. 2018.
5. Pells D. Adaptive Scheduling and Coordination in Project Management. *PM World Journal*, 2025.

УДК 330.322:330.341.1(477)

Шитікова Л.В.¹, Головатенко С.С.², Головатенко О.С.³

¹ доц. НУ «Запорізька політехніка»

² асп. НУ «Запорізька політехніка»

³ асп. НУ «Запорізька політехніка»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ АКТИВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ІНВЕСТИВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ

Сучасні науковці та практики називають інноваційну економіку інтелектуальною економікою, економікою знань, яка передбачає постійну генерацію, пошук нових технічних, технологічних та інших ідей, їх розвиток, модернізацію та вдосконалення. Інтелект, професіоналізм та наявність високо творчого підходу, різнобічних знань новаторів і вчених, використовуючи можливості сучасної інформаційної сфери, дають можливість підприємствам, організаціям отримати суттєві прибутки, зміцнити свої конкурентні позиції на споживчому ринку. Базою такої економіки є розроблені новітні технології, які є основою впровадження в життя інновацій, безперервне технологічне удосконалювання. Результатом є виробництво та експорт високотехнологічної продукції з високою додатковою вартістю.

Реалізована інноваційна продукція - це обсяг реалізованої інноваційної продукції за період досліджуваного року, що зазнала суттєвих технологічних змін або вдосконалювалася протягом останніх трьох років, і є новою для ринку. За такого підходу показник ефективності розраховується за формулою:

$$E = \frac{P}{V}$$

де E – показник ефективності;

P – обсяг реалізованих інноваційних продуктів;

V – загальний обсяг реалізованої продукції [1].

На сьогоднішній день, міжнародний конфлікт з росією, що призвів до військових дій та тимчасової анексії деяких областей, дестабілізував економічну інвестиційну ситуацію в інноваційної діяльності країні та створив умови невизначеності майбутнього. У 2021 р. Україна демонструвала великі перспективи із залучення іноземних інвесторів у національну економіку. Звичайно, активізація процесів інвестування інноваційної діяльності України призведе до досягнення стратегічних цілей підприємств, розвитку виробництва, підвищення рівня життя населення, збільшення кількості робочих місць, обміну досвідом, передачі передових технологій, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світовому ринку і т.д.

Функції держави в управлінні інноваційними процесами передбачають державного втручання в організацію та активізацію процесів інвестування інноваційної діяльності та фінансування процесів створення і поширення інновацій.

Реалізація пріоритетних напрямів інноваційної діяльності є одним із найважливіших антикризових завдань держави. Причиною негативних інноваційних показників стало застосування збройної сили проти суверенітету і територіальної цілісності України. В цей період країна була вимушена майже призупинити власне виробництво та перейти в «період застою». Слідством російської військової агресії стало загострення стану економічної кризи, зниження купівельної спроможності населення, руйнування інфраструктури більшості регіонів, скорочення робочих місць та суттєва міграція населення [2].

Сучасний інвестиційний клімат України має певні проблеми, на фоні яких він є непривабливим для інвесторів, характеризується як один з найгірших в Європі, тому необхідно звернути увагу на розробку шляхів по мінімізації впливу негативних факторів, якими є низькі темпи економічного зростання, відсутність захисту інвесторів, суттєві труднощі у веденні бізнесу і, найважливе – це війна в нашій країні.

В той же час, слід відзначити ряд позитивних перспектив для розвитку. Основні завдання на сьогодні виходять з пріоритетних напрямів загальнодержавного рівня і стосуються сфери енергетики, стратегічних галузей промисловості, зокрема оборонно-промислового комплексу, нових технологій виробництва матеріалів, агропромислового комплексу, медицини, охорони довкілля, розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, робототехніки тощо. Перелічені чинники мають політичний, економічний та соціальний характер.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Григорук П. М., Григорук С. С., Завгородня Т. П., Чуняк О. В. Сучасні тенденції інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. *Економічні науки*. 2017. № 4. С. 130-132
2. Шитікова Л.В., Пуліна Т.В., Змикало О.С. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. Збірник наукових праць Національного університету «Запорізька політехніка» *Управління змінами та інновації*. № 4. м. Запоріжжя. 2022. С.14-19.

УДК 331.1:658.7

Шишкін В.О.¹

¹ доц. Запорізького національного університету

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ПРОЄКТУВАННІ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

Проектування логістичних систем – це складний процес розробки та створення комплексу процедур, інфраструктури та стратегій, спрямованих на оптимізацію руху товарів та послуг від виробника до споживача, мінімізуючи витрати та забезпечуючи необхідну кількість, якість і час доставки. Цей процес включає аналіз та вибір локації, розробку логістичних операцій, планування інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та створення ефективної системи зворотного зв'язку.

Сучасні виклики роблять проектування логістичних систем особливо важливим і актуальним оскільки це дозволяє підвищити ефективність бізнесу, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, потоки товарів та інформації, покращити якість сервісу, автоматизувати процеси та своєчасно задовольняти потреби клієнтів.

Управлінське рішення – це результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації [1, с. 37].

Прийняття управлінських рішень у логістиці є основою ефективного управління, формуючи напрямок та ефективність логістичних процесів.

Прийняття управлінських рішень при проектуванні логістичних систем включає структурований процес виявлення проблем або можливостей, збору та аналізу даних про витрати, рівні обслуговування та ризики, оцінки потенційних рішень та реалізації обраних заходів для оптимізації потоків товарів та інформації [2, с. 118].

Ключові рішення охоплюють стратегічні галузі, такі як проектування мережі, розташування та аутсорсинг, а також тактичні рішення в галузі запасів, транспортування та виробництва, спрямовані на досягнення балансу між економічною ефективністю та задоволеністю клієнтів.

У логістиці рішення приймаються на різних рівнях (стратегічному, тактичному та операційному) та діляться на кілька основних категорій:

1. Розташування: вибір оптимального розташування для таких об'єктів, як склади та виробничі підприємства.

2. Проектування мережі: загальна структура мережі ланцюжка поставок, включаючи потоки товарів та послуг.

3. Запаси: управління необхідною кількістю товарів у потрібний час та в потрібному стані для задоволення попиту та контролю витрат.

4. Транспортування: вибір найбільш ефективних методів та маршрутів

для переміщення товарів з пункту відправлення до пункту призначення.

5. Виробництво: планування та управління процесами створення товарів та послуг.

6. Обслуговування клієнтів: визначення оптимального рівня обслуговування клієнтів з урахуванням витрат на логістику.

7. Аутсорсинг на противагу вертикальній інтеграції: рішення про те, чи виконувати логістичні функції власними силами чи передати їх на аутсорсинг стороннім постачальникам [3].

Процес прийняття рішень – це циклічний процес, спрямований на оптимізацію логістичної системи, який включає:

1. Виявлення проблем чи можливостей: виявлення проблеми чи потенційної області поліпшення у логістичній системі.

2. Збір та аналіз даних: збір релевантної інформації, такої як сигнали попиту, рівні запасів, ефективність роботи постачальників та витрати на логістику.

3. Оцінка рішень та компромісів: розробка та оцінка різних потенційних рішень з урахуванням можливих компромісів (наприклад, між вартістю та швидкістю або вартістю та рівнем обслуговування).

4. Впровадження: впровадження обраного рішення у практику.

5. Моніторинг та оцінка: постійне відстеження результатів та внесення подальших коригувань за необхідності.

Проблеми прийняття рішень при проектуванні логістичних систем включають складність самої системи, неповноту та невизначеність інформації, високі витрати, нестачу кваліфікованих кадрів та ризики, пов'язані з людським фактором, а також обмеженість існуючих технологій. Вирішення цих проблем потребує застосування системного підходу, сучасних методів моделювання та інформаційних технологій для аналізу, прогнозування та управління логістичними процесами.

Для прийняття управлінських рішень при проектуванні логістичних систем застосовуються такі інструменти та методи:

1. Системи підтримки рішень (Decision Support Systems (DSS)): програмне забезпечення, що допомагає фахівцям з логістики прогнозувати сценарії, аналізувати ризики та порівнювати різні варіанти транспортування та інших логістичних операцій.

2. Програмне забезпечення для моделювання: наприклад, такі інструменти, як FlexSim, дозволяють моделювати та тестувати логістичні процеси для розуміння потенційного впливу змін та прийняття рішень.

3. Концепції Індустрії 4.0: використання інтелектуальних методів та передового прогнозування для прийняття рішень на основі даних у режимі реального часу та предиктивної аналітики [4, с. 303].

Ключовими моментами у прийнятті управлінських рішень при

проектуванні логістичних систем є:

1. Конфліктуючі цілі: менеджери часто стикаються з суперечливими цілями, такими як мінімізація логістичних витрат за одночасного підвищення якості обслуговування клієнтів.

2. Непередбачуваність та складність: сучасні логістичні умови часто непередбачувані та складні, що потребує розробки надійних стратегій прийняття рішень.

3. Інформаційна прозорість: доступ до прозорої та точної інформації на всіх етапах ланцюжка поставок має вирішальне значення для ефективного прийняття рішень.

Таким чином, продуктивність прийняття управлінських рішень у проектуванні логістичних систем залежить від точного прогнозування попиту, оптимізації маршрутів і запасів, використання сучасних технологій, обліку специфічних факторів об'єкта (наприклад, сезонності, обсягів виробництва, географії збуту), автоматизації процесів, ефективної взаємодії з постачальниками та персоналом, застосування системного аналізу, а також для досягнення максимальної ефективності використання ресурсів та оптимізації всього ланцюжка поставок. При цьому, нестача компетентних фахівців у галузі логістики ускладнює впровадження нових технологій та оптимізацію процесів, а непередбачені ситуації, наприклад, такі як перебої в постачаннях, потребують ефективних систем управління ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Цюцюра С. В., Цюцюра М. І. Математична постановка задачі оптимізації складу множини робіт проекту при плануванні проектів модернізації. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2008. № 1(25). С. 36-41.

2. Sebastjan Škerlič. Factors that influence logistics decision making in the supply chain of the automotive industry. *Transport problems*. 2020. 15(3). P. 117-126. URL: https://www.researchgate.net/publication/344581166_factors_that_influence_logistics_decision_making_in_the_supply_chain_of_the_automotive_industry. (дата звернення: 06.10.2025).

3. GAINSystems. Decision Making in Supply Chain Management: How to Move from Data to Action. URL: <https://gainsystems.com/blog/improve-decision-making-in-supply-chain-management-with-these-tactics/> (дата звернення: 06.10.2025).

4. Marta Daroń. Simulations in planning logistics processes as a tool of decision-making in manufacturing companies. *Production engineering archives*. 2022, 28(4), P. 300-308. URL: https://www.researchgate.net/publication/364627815_Simulations_in_planning_logistics_processes_as_a_tool_of_decision-making_in_manufacturing_companies. (дата звернення: 06.10.2025).

UDC 339.138:004.738.5

Shkeda O.O.¹, Khomenko A.V.²¹ PhD, senior lecturer SUITT, Odesa² student D5 Marketing, SUITT, Odesa

USING THE AARRR FRAMEWORK IN MARKETING STRATEGIES OF MOBILE APPLICATIONS

In the modern digital economy, mobile applications have become one of the key drivers of business growth. According to research, the number of mobile app downloads worldwide exceeds 200 billion annually, while the total market volume reached more than 400 billion USD in 2023 [1]. This creates an extremely competitive environment where effective marketing plays a decisive role.

One of the most widespread and practically oriented tools in the field of digital marketing is the AARRR framework, also known as “pirate metrics.” Its application in mobile marketing allows structuring the user life cycle from the first contact with the product to the stage of generating sustainable revenues. The framework consists of five consecutive stages: Acquisition, Activation, Retention, Referral, and Revenue. They are presented in Figure 1.

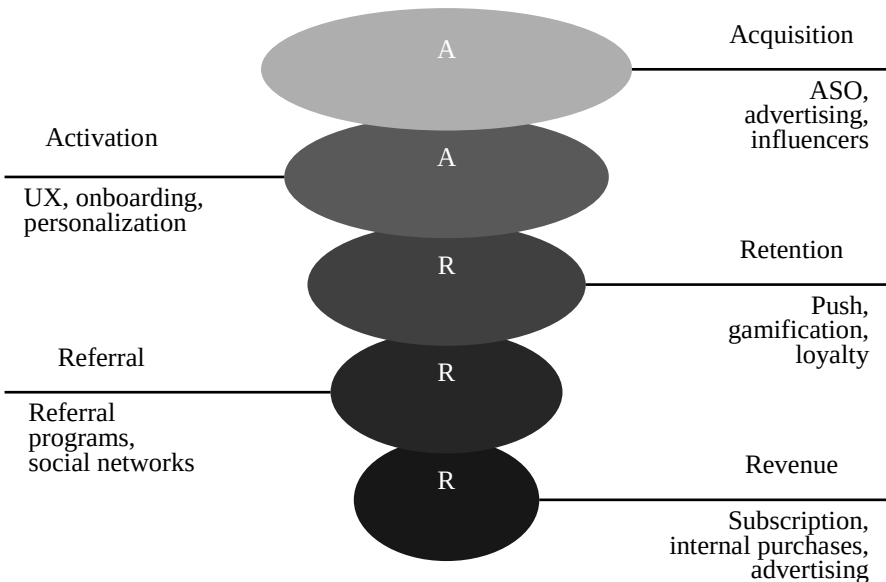


Fig. 1. AARRR Framework Approaches

The Acquisition stage covers the processes of attracting new users. Modern companies employ various channels, including App Store Optimization, targeted advertising on social networks, collaborations with influencers, and content marketing. Tian et al. (2020) demonstrated that the quality of the first contact with a brand directly affects the subsequent user life cycle, increasing the probability of moving to the next stages by 22% [2]. Metrics for Acquisition and other stages are presented in Table 1.

Table 1 – Metrics for AARRR-stages

Stage	KPI
Acquisition	Number of visitors per period Traffic sources (organic search, social media, advertising) Customer acquisition cost (CAC) Conversion rate (visitor → registration) Number of installs
Activation	Time to First Key Action Activation rate Number of completed onboarding steps Number of sessions / page views in the first 24 hours
Retention	Churn rate Cohort analysis Daily/Monthly Active Users (DAU/MAU) Sticky Factor Frequency of product use
Revenue	Average revenue per user (ARPU) Lifetime customer value (LTV) Conversion rate to a paid user Average Order Value (AOV) Return on Investment (ROI)
Referral	Net Promoter Score (NPS) Virality Factor Number of invitations/recommendations from one user Share of referral traffic in total engagement

Activation defines the first experience of interaction with the product, which is critical for building loyalty. At this stage, an intuitive UX, effective onboarding, and personalized tips play a particularly important role. Bothma (2022) proved that successful activation within the first 24 hours after app installation increases the probability of long-term use by 35% [3].

The Retention stage ensures user engagement and creates the foundation for future revenues. Key tools include push notifications, gamification, and personalization algorithms. The use of machine learning methods makes it possible to provide a unique user experience.

Referral is aimed at attracting new users through the existing audience. This is most often achieved through social integrations, bonus programs, and reward systems. Bothma (2022) showed that well-organized referral campaigns increase the level of organic growth of mobile applications by an average of 18% [3].

The final stage, Revenue, involves the formation of a business monetization model. The most common strategies include the freemium model, in-app purchases, and advertising integrations. The success of a monetization strategy directly depends on how well it corresponds to user motivational models. For example, excessive advertising can decrease retention and negatively affect long-term loyalty.

Thus, the integration of the AARRR framework into mobile application marketing strategies ensures systematic management of the user life cycle, starting from the first contact and ending with the monetization stage. This makes it possible not only to optimize promotional expenses but also to create conditions for sustainable business development in an environment of high competition and rapid digital evolution.

REFERENCES

1. Statista. Mobile app revenues worldwide from 2016 to 2023. URL: <https://www.statista.com> (date of access: 07.10.2025).
2. Tian H. et al. The differential impact of types of app innovation on customer evaluation. *Information & Management*. 2020. Vol. 57, No. 7. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720620302962> (date of access: 07.10.2025).
3. Bothma R. (2023). Factors that influence user retention in mobile apps. URL: https://www.researchgate.net/publication/371509912_Factors_that_influence_user_retention_in_mobile_apps (date of access: 07.10.2025).

UDC 338.1:004.5

Shkeda O.O.¹, Khomenko A.V.²

¹ PhD, senior lecturer SUITT, Odesa

² student D5 Marketing, SUITT, Odesa

INTEGRATION OF THE JTBD FRAMEWORK INTO MARKETING PROCESS MANAGEMENT OF APPLICATION DEVELOPMENT

In today's digital environment, apps have become a key tool for business communication, customer service, and creating new sales channels. Competition in the mobile and web app market forces companies to better understand users' true motivations and build products that best meet their expectations. In this context, the Jobs-to-be-Done (JTBD) framework becomes particularly important, as it allows us to shift the focus from product features to the tasks, or jobs, that the user seeks to accomplish with the app [1].

The JTBD framework is based on the idea that users "hire" a product not for its features, but for its ability to help them achieve a desired outcome. Jobs can be functional (performing a specific action), emotional (feeling comfortable, in control, confident), or social (demonstrating status, belonging to a group). For marketers and application development teams, this means that understanding the user's true desires allows them to more accurately determine which features, messages, and communication channels will provide the most value [2].

The algorithm for creating a Job Map is a central element of the practical use of JTBD. A Job Map is a sequence of steps that a user performs to implement a specific job from start to finish. The construction of the map begins with qualitative interviews, during which researchers find out in what context the need arises, what actions the user takes before, during and after using the product. Then these stages are systematized into a logical structure: defining the task, preparing for its implementation, the actual implementation, checking the result, adapting or repeating. Each stage is accompanied by the identification of difficulties, barriers and success criteria. Thus, a Job Map helps marketers and developers see the full picture of the user experience (XU), and not just the moment of interaction with the application [3].

The second important tool of JTBD is the definition of Desired Outcomes – the desired results that the user seeks to achieve by performing a specific job. Desired Outcomes are formulated in the form of specific statements that describe how the user evaluates the success of the task. For example: "reduce data entry time", "increase the accuracy of finding the necessary information", "reduce the risk of error when paying". To create this set of results, researchers use a combination of qualitative analysis (interviews, observations) and quantitative methods (assessment of the importance and level of satisfaction of each outcome). Next, a matrix is formed in which importance and satisfaction are compared – this

allows us to identify the so-called “unsatisfied jobs”, that is, those aspects of the experience that are important to the user but poorly implemented in the market [4].

The integration of JTBD into the management of marketing processes for application development occurs gradually, covering all stages of the product life cycle. At the user research stage, JTBD provides a deeper understanding of their context and motivation. Instead of traditional demographic segmentation, marketers create segments by job type. This allows for more precise targeting of the product and message. At the value proposition stage, the Job Map and Desired Outcomes become the basis for formulating key messages that directly appeal to real user needs. When creating UX design, the Job Map helps determine which product features really affect the user outcome and which are secondary [5].

At the communication and promotion stage of the application, JTBD allows us to create marketing messages that do not just describe the functionality, but show how the product helps the user achieve the desired result in a certain context. This is especially effective in performance marketing, where the relevance of the message determines the success of the campaign. After the product is launched, the Desired Outcomes analysis can be integrated into the analytics system: the level of execution of key jobs becomes a metric of user satisfaction and the basis for further optimization.

Table 1 – JTBD interpretation of marketing processes

Marketing process	JTBD framework integration
User Research	Conducting JTBD interviews, building a Job Map
Segmentation & Targeting	Segmentation by jobs, not demographics
Value Proposition Design	Formulating an offer for desired users' outcomes
UX / Product Design	Prioritizing features by level of dissatisfied jobs
Marketing Communication	Formulating messages appeal to the user context
Retention & Analytics	Level of job completion for measuring success

The result of integrating the JTBD framework into marketing process management is increased product relevance, reduced risks of unsuccessful decisions, and better synergy between marketing, UX, and development teams. The business receives a tool that allows it to build not just functional products, but solutions that help users make significant progress in their activities. At the same time, using JTBD requires a high level of research competence, because collecting and analyzing job data requires accuracy, contextual understanding, and systems thinking.

In conclusion, it can be noted that the JTBD framework not only complements classic marketing methods, but also creates a new logic of business-user interaction. Its implementation in the application development process contributes to the creation of products that do not just satisfy demand, but really help users achieve their goals. The algorithmic sequence of building a Job Map and Desired Outcomes becomes the basis for strategic planning, innovation and increasing business competitiveness in the digital era.

REFERENCES

1. Christensen C. *Competir Contra la Suerte (Competing Against Luck - Spanish Editi: The Story of Innovation and Customer Choice*. HarperCollins Publishers Limited, 2020. 320 p.
2. Ulwick A. W., Osterwalder A. *Jobs to be Done: Theory to Practice*. IDEA BITE PRESS, 2016. 202 p.
3. Penkert L. C., Pretorius M. C. Applying the Jobs-to-be-done Framework to understand Hoteliers' Needs on Accommodation Platforms. Vol. 7 No. 1 (2024): Proceedings of the 7th International Conference on Tourism Research, Bellville, 18–19 March 2024. Reading, UK, 2024. P. 331–339. URL: <https://papers.academic-conferences.org/index.php/ictt/issue/view/29/32> (date of access: 07.10.2025).
4. Tian H. et al. The differential impact of types of app innovation on customer evaluation. *Information & Management*. 2020. Vol. 57, No. 7. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720620302962> (date of access: 07.10.2025).
5. Marketing research on Mobile apps: past, present and future / L. Stocchi et al. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 50, no. 2. P. 195–225.

UDC 339.138:004.738.5

Shkeda O. O.¹, Khomenko A. V.²¹ PhD, senior lecturer SUITT, Odesa² student D5 Marketing, SUITT, Odesa

AI-OPTIMIZATION OF THE LOOP FRAMEWORK FOR SUSTAINABLE GROWTH OF MOBILE APPLICATIONS

Classical marketing models of mobile applications are mostly based on the linear logic of the funnel, where the user moves from awareness of the product to making a purchase or performing another target action. Such an approach was effective in previous decades; however, it does not reflect the specifics of modern digital products, where user interaction with the application is cyclical in nature. In mobile ecosystems, the user does not make a one-time purchase but constantly interacts with the application, creates content, shares experiences, and generates data that can be used to attract other users. In this context, the Loop Framework offers a modern alternative to the classical model – the construction of closed growth cycles (growth loops). In such models, every user action becomes a source of new value that contributes to the product's dissemination and audience expansion. Chen (2022) emphasizes that loop models ensure more stable and organic growth than traditional funnels, as they create a system of business self-reinforcement in which each user potentially generates the next one [1]. A visualization of the Loop Framework for mobile app audience growth is presented in Figure 1.

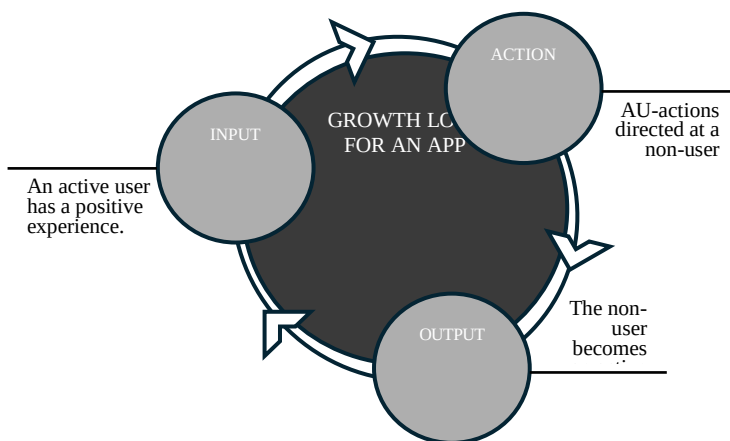


Fig. 1. The Loop Framework for mobile app audience growth

The most common example is content loops. In this case, the user creates content (photos, videos, reviews) that becomes available to others. The more content appears in the system, the higher the level of interest among new users who join the application. This approach underlies platforms such as TikTok and Instagram Reels. Another common type is referral loops, where current users receive bonuses or discounts for inviting friends, which stimulates rapid growth of the user base. Finally, there are paid acquisition loops, in which part of the income is reinvested in marketing, creating a multiplier effect when profit turns into even greater user acquisition [2].

Table 1 – The Impact of Artificial Intelligence on Growth Loops in a Mobile App

Growth Loop Type	Stage of the Loop Enhanced	AI Technology/ Application	Result (Loop Amplification)
Viral/ Referral	Driving Sharing (Retention/Referral)	Churn Prediction & LTV Modeling: Identifying highly loyal users with a high probability of successful referral.	More precise targeting of users for the referral program, increasing the Virality Coefficient (K-factor).
UGC Content	Content Creation (Activation/Content Input)	Generative AI (GenAI): Automatic creation, editing, or enhancement of user-generated content.	Lowering the barrier to content creation, leading to a higher volume of content (Input) into the system.
UGC Content	Traffic Acquisition (Acquisition)	Automatic SEO/ASO Optimization: AI generates keywords, tags, and descriptions for indexing user content externally.	Improved ranking of user content in search engines and app stores, driving more new traffic.
ASO Optimization	Conversion/Reviews (Retention/ASO)	Sentiment Analysis & Behavioral Modeling: AI identifies the perfect moment to request a review, when the user has just experienced peak satisfaction.	Increased average app rating in stores, directly boosting organic downloads (Acquisition).
Financial/ Paid	Monetization and Reinvestment (Revenue/Paid)	Precise LTV Prediction (Lifetime Value): Accurate forecasting of revenue from a new user/cohort.	Optimization of Ad Spend: Accurate determination of the maximum CAC and efficient reinvestment into the most profitable acquisition channels.
Engagement Driver	Activation and Retention (Activation/Retention)	Personalization and Recommendation Systems: AI customizes the interface, content, or the "Aha! Moment" for each new user.	Higher Activation Rate and better retention. As more data is gathered, the AI performs better, intensifying the loop.

The practical significance of the Loop Framework lies in the ability to integrate growth loops directly into the development of a mobile application. This means that the product's functionality should initially include mechanisms that stimulate content creation, social interaction, information sharing, and re-engagement. Li and Xu (2021) demonstrated that mobile apps that integrated growth loops into their architectures showed an organic growth rate 1.5–2 times higher compared to products that relied solely on traditional marketing [3].

Moreover, modern analytical approaches confirm that the effectiveness of growth loops significantly increases with the use of artificial intelligence technologies. Machine learning algorithms can personalize content, adapt recommendations, and predict user behavior. Sharma et al. (2024) showed that the integration of AI mechanisms into growth loops increases audience retention and reduces the cost of re-engagement [4]. Similar conclusions are drawn by Stocchi et al. (2021), who emphasize that the development of mobile marketing is impossible without combining classical strategies with new models, among which growth loops play a key role [5].

It is also important to note that the Loop Framework does not exclude the use of the classical marketing funnel but rather transforms it. While the funnel is aimed at quickly moving the user from acquisition to purchase, the loop ensures long-term organic growth through repeated interactions. This makes it more suitable for mobile applications, where continuous user engagement and retention are critical.

Thus, the Loop Framework can be considered an innovative marketing strategy tool focused on creating sustainable mobile application ecosystems. It ensures not only efficient user base growth but also establishes conditions for long-term interaction with the audience, utilizing both the internal resources of the product and the latest data analytics technologies.

REFERENCES

1. Chen N. Growth Loops: How to Build Self-Sustaining Systems for User Acquisition. *Growth Engineering Journal*. 2022. P. 90-126.
2. Ellis S., Lockie M. The Future of Growth in Mobile Applications. *International Journal of Digital Marketing*. 2023. Vol. 5, No. 2. P. 65-82.
3. Li J., Xu P. Integrating growth loops into mobile app ecosystems. *Information Systems Frontiers*. 2021. Vol. 23, No. 6. P. 1455–1470.
4. Sharma A., Gupta N., Singh R. AI-driven personalization in mobile app marketing. *Computers in Human Behavior Reports*. 2024. Vol. 15, No. P. 64-71.
5. Stocchi L. et al. Marketing research on Mobile apps: past, present and future. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 50, No. 2. P. 195-225.

УДК 338.2:631.1

Школьний О.О.¹

¹ проф. Уманського національного університету

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Агропромисловий комплекс є однією з основних складових національного господарства, без якої неможливо гарантувати продовольчу безпеку держави. Він не тільки забезпечує внутрішні потреби, але й формує значний експортний потенціал. Цей сектор також має важливий вплив на розвиток інших ключових галузей економіки. В умовах динамічної глобальної кон'юнктури, коли зовнішні фактори, такі як геополітичні ризики, зміни в торговельних угодах та технологічний розвиток, безпосередньо впливають на ринки, підприємствам агропромислової сфери необхідно постійно адаптувати та вдосконалювати свої стратегії, щоб ефективно позиціонувати себе у конкурентному середовищі.

Нині аграрні формування стикаються з рядом проблем, що вимагає залучення механізмів стратегічного управління на основі застосування інноваційних технологій. Серед викликів, які спонукають до впровадження останніх, можна виділити такі [1, с. 291]:

- втрата сільськогосподарських земель внаслідок воєнних дій;
- брак кваліфікованих кадрів, що ускладнює реалізацію нових технологічних рішень;
- надлишкова пропозиція сільськогосподарської сировини рослинного походження на ринку;
- негативна тенденція зниження питомої частки тваринництва в обсягах виробництва сільськогосподарської продукції;
- виснаження родючих земель;
- кліматичні зміни внаслідок впливу антропогенних чинників.

Управління стратегічним розвитком підприємств у агропродовольчій сфері являє собою складний, динамічний процес, що поєднує ефективний ресурсний менеджмент, аналіз чинників впливу на підприємницьку діяльність та чітке прогнозування майбутніх змін у зовнішньому середовищі. Стратегічне управління виходить за межі звичного планування і передбачає здатність підприємства адаптуватися до нових реалій, у тому числі до змін клімату, глобалізації ринків, зростання ролі цифрових технологій і зміщення споживчих уподобань. У цьому контексті важливо враховувати як макроекономічні процеси, так і особливості окремих галузей, включаючи доступ до ринків збуту, вхідні бар'єри, цінову політику, рівень розвитку інфраструктури та соціальні зміни в межах сільських територій. Завдяки

стратегічному підходу можливо не лише сформулювати цілі довгострокового розвитку, а й забезпечити їх досягнення за рахунок інноваційного менеджменту, підвищення організаційної гнучкості та управлінської відповідальності в умовах ринкової невизначеності.

Серед важливих аспектів, що залишаються невирішеними в управлінні стратегічним розвитком агропромислових підприємств, Т.І. Олійник та В.В. Дубина виокремлюють ряд ключових проблем, вирішення яких дозволить значно підвищити ефективність їх роботи [3, с. 233]. Одним із таких аспектів є інтеграція інноваційних рішень у виробничі процеси, що передбачає не тільки впровадження новітніх технологій, але й зміну підходів до організації виробництва. Крім того, стратегічне управління повинне бути гнучким і здатним швидко адаптуватися до зовнішніх викликів, що вимагає постійного перегляду стратегій і коригування діяльності відповідно до нових умов. Також важливою проблемою залишається збереження фінансової стійкості, оскільки підприємства часто стикаються з фінансовими труднощами, зокрема через зміну економічних умов або нестабільність ринку. Пошук нових ринків збуту стає критично важливим для забезпечення економічного росту підприємств, тому необхідно активно вивчати потреби потенційних споживачів і формувати параметри пропозиції у відповідності з їх вимогами. Адаптація продукції до потреб нових ринків також є важливою складовою стратегії, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними і залучати нових клієнтів.

Трансформація стратегічного менеджменту в умовах цифровізації передбачає кілька важливих напрямів: інтеграцію датафікації в основні бізнес-процеси; застосування предиктивної аналітики та штучного інтелекту для прийняття стратегічних рішень; формування гнучких та адаптивних стратегій; активне використання цифрових платформ як центрального елементу бізнес-моделей; посилення уваги щодо розвитку динамічних можливостей і цифрових компетенцій в аграрних підприємствах [2, с. 258].

Отже, трансформація стратегічного менеджменту за допомогою інноваційних технологій дозволить підприємствам агропродовольчої сфери зберігати конкурентоспроможність і забезпечити ефективне управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гаврилюк Ю.Г. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств в контексті сучасних маркетингових тенденцій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. №2. С. 289-294.
2. Калініченко С. Інструментарій стратегічного управління розвитком аграрних підприємств: традиційні та інноваційні підходи. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. №3. С. 254-260.
3. Олійник Т.І., Дубина В.В. Управління стратегічним розвитком аграрних підприємств для досягнення їх ефективної конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2024. №10. С. 231–239.

УДК 338.1

Шубала І.В.¹, Залевський П.М.²¹ доц. Луцького національного технічного університету² асп. 3 року навчання Луцького національного технічного університету

ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

Обґрунтування економічних механізмів стимулювання сталого розвитку Західного регіону України є актуальним зважаючи на необхідність гармонізації економічного зростання та екологічної безпеки [1-2]. Цей регіон, маючи значний природно-ресурсний потенціал, потребує впровадження інструментів, що забезпечують його раціональне використання та мінімізацію негативних екстерналій. Обґрунтовані економічні механізми, такі як податкові преференції та фінансові стимули, сприятимуть залученню інвестицій у «зелені» технології та енергоефективні виробництва. Їхня розробка дозволить підвищити конкурентоспроможність регіональної економіки через перехід до ресурсоефективних та циркулярних моделей. Зрештою, чіткі економічні стимули забезпечать довгострокову соціальну згуртованість та покращення якості життя населення через зменшення екологічних ризиків.

Основними економічними механізмами стимулювання сталого розвитку Західного регіону України є інтегрована система фінансових, податкових та ринкових інструментів. По-перше, ключовим є запровадження пільгового кредитування та інвестиційних субсидій для проектів, що стосуються енергоефективності, відновлюваної енергетики та ресурсозберігаючих технологій. По-друге, необхідно застосувати податкові стимули, зокрема знижені ставки податку на прибуток або тимчасові податкові канікули для підприємств, які впроваджують екологічні стандарти та системи екологічного менеджменту (наприклад, ISO 14001). Третій механізм – це розробка та повноцінне впровадження системи екологічних платежів та зборів за забруднення, з обов'язковим спрямуванням отриманих коштів до регіональних екологічних фондів. Четверте, слід активно використовувати механізми державно-приватного партнерства (ДПП) для фінансування будівництва об'єктів стійкої інфраструктури, зокрема, сміттєпереробних комплексів та очисних споруд. П'ятим елементом є створення регіональної системи «зелених» публічних закупівель, що надає пріоритет товарам та послугам з мінімальним впливом на довкілля. Шостий механізм – це розвиток ринку «зелених» облігацій та інших інструментів соціально відповідального інвестування для фінансування довгострокових сталісних проектів. Сьоме, необхідно запровадити систему компенсаційних виплат або сертифікатів за збереження біорізноманіття та надання

екосистемних послуг, особливо у лісовому та сільськогосподарському секторах. Восьме, слід стимулювати впровадження розширеної відповідальності виробника (РВВ) як економічного важеля для мінімізації відходів та забезпечення рециклінгу.

Для «запуску» визначених економічних механізмів стимулювання сталого розвитку Західного регіону України необхідна низка інституційних та практичних заходів. Слід розробити Регіональний інвестиційний фонд сталого розвитку, що акумулюватиме кошти для цільового пільгового фінансування «зелених» проектів. Необхідно внести зміни до регіональних податкових нормативів, які передбачають диференційоване зниження місцевих податків для підприємств, що інвестують у найкращі доступні технології (НДТ) у сфері екології. Важливо вдосконалити і методику розрахунку екологічного податку з підвищенням коефіцієнтів за понаднормативні викиди та із суворим контролем цільового використання екологічних фондів ОМС. Доцільно створити консультативно-експертні центри при ОДА для підготовки та супроводу проектів ДПП у сфері переробки відходів та розвитку відновлюваної енергетики. Це передбачає обов'язкове включення екологічних критеріїв та вимог щодо використання вторинної сировини у всі тендерні документації для публічних закупівель. Також необхідно створити регіональну платформу для торгівлі «зеленими» сертифікатами та квотами, що стимулюватиме зниження вуглецевого сліду місцевими підприємствами. Наступний захід включає розробку та імплементацію пілотних проектів з фінансування екосистемних послуг, наприклад, через виплати власникам лісів за збереження водоохоронних функцій.

Отже, для реалізації викладених пропозицій важливо законодавчо закріпити зобов'язання для великих виробників щодо створення або фінансування інфраструктури збору та рециклінгу їхньої продукції. Необхідно забезпечити фінансову підтримку та інфраструктуру для розвитку регіональних бізнес-інкубаторів, що спеціалізуються на «зелених» стартапах. Надзвичайно важливим є впровадження системи «розумного обліку» комунальних послуг, що дозволить реалізувати диференційовані тарифи, які заохочують ощадливе споживання ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Борщевський В.В., Засадко В.В., Василиця О.Б. (2022). Західний регіон України в умовах сучасних викликів глобалізації: стратегічне планування розвитку в контексті наближення до ЄС. Регіональна економіка, 104 (2). С. 25-34.
2. Соціально-економічний потенціал сталого розвитку України та її регіонів: національна доповідь / за ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової, акад. НААН України М.А. Хвесика. – К.: ДУ ІЕПСР НАН України, 2014. 776 с.

УДК 338.1

Шубала І.В.¹, П'явка О.П.²¹ доц. Луцького національного технічного університету² асп. Луцького національного технічного університету

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ (СТІЙКОСТІ) МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Забезпечення соціально-економічної резильєнтності (стійкості) малих підприємств в умовах війни є дуже важливим для збереження економічного потенціалу України. Підтримуємо думку вчених [1-2], що малі підприємства відіграють ключову роль у формуванні локальних економік, забезпечуючи значну частку зайнятості та генеруючи доходи громад, що безпосередньо впливає на соціальну стабільність. Підвищення їхньої стійкості дозволяє швидше адаптуватися до шоків ситуацій, таких як руйнування логістичних ланцюгів та втрата ринків, сприяючи безперервності виробничої діяльності. Резильєнтні малі підприємства є основним джерелом поповнення місцевих бюджетів у воєнний час, що є життєво необхідним для фінансування соціальних та оборонних потреб на регіональному рівні. Крім того, стійкість малого бізнесу виступає основою для післявоєнного відновлення, оскільки саме малі підприємства мають високу здатність до швидкої релокації та відновлення діяльності на деокупованих територіях.

Основними напрямками забезпечення соціально-економічної резильєнтності малих підприємств в умовах війни є комплексні заходи інституційної, фінансової та операційної підтримки. По-перше, важливим є розвиток механізмів фінансової підтримки, включаючи пільгове кредитування та грантові програми для релокації та відновлення пошкоджених активів. По-друге, необхідним є спрощення регуляторного середовища та податкового навантаження для мінімізації адміністративних бар'єрів у воєнний час. Третім напрямком є створення інструментів для диверсифікації ринків збуту, зокрема сприяння виходу малих підприємств на міжнародні платформи та експортні ринки. Четверте, слід зосередитись на підвищенні цифрової стійкості бізнесу через впровадження хмарних рішень та забезпечення кіберзахисту критичних даних. П'ятим пріоритетом є розробка та впровадження програм навчання для власників і менеджерів малих підприємств з кризового управління, планування безперервності бізнесу та оцінки ризиків. Шостим напрямком є формування регіональних інфраструктур підтримки, таких як бізнес-інкубатори та хаби для тимчасово переміщених підприємств. Сьоме, слід посилювати соціальну відповідальність малих, сприяючи збереженню робочих місць та соціальній підтримці працівників, мобілізованих до ЗСУ. Восьмим елементом є забезпечення безперебійного доступу до енергетичних та логістичних

ресурсів, включаючи генератори та альтернативні шляхи постачання сировини. Дев'яте, необхідно активізувати механізми державно-приватного партнерства для страхування воєнних ризиків та компенсації збитків.

Для реалізації окреслених напрямків забезпечення резильєнтності малих підприємств в умовах війни необхідний комплексний набір заходів, сфокусованих на оперативній підтримці та стратегічному відновленні. Зокрема, слід запровадити компенсаційні механізми для покриття відсоткових ставок за кредитами для малих підприємств, що релокуються або здійснюють критичне відновлення виробничих потужностей. Також необхідно спростити процедури реєстрації та подання звітності для малих підприємств, що відновили діяльність на нових територіях або перебувають у прифронтовій зоні. Важливим є створення державної онлайн-платформи для швидкого пошуку міжнародних партнерів та спрощеного доступу до експортного фінансування. Слід забезпечити субсидування придбання хмарних сервісів та ліцензійного програмного забезпечення для малих підприємств з метою підвищення їхньої кібербезпеки та гнучкості. Доцільною є також розробка та масове впровадження стандартизованих навчальних модулів з антикризового менеджменту та фінансового моделювання для керівників малих підприємств. Необхідно створити мережу муніципальних або регіональних фондів підтримки малих підприємств, орієнтованих на мікрогранти для закупівлі базового обладнання та сировини. Слід стимулювати збереження трудових колективів через механізми часткової компенсації заробітної плати працівникам, які перебувають у простой, або їх перенавчання. Важливе також пріоритетне підключення малих до резервних джерел енергопостачання та включення їх у регіональні логістичні коридори.

Вважаємо за необхідне розробити систему державного страхування воєнних ризиків у партнерстві з міжнародними фінансовими інституціями для забезпечення покриття прямих збитків від військових дій, а також створення галузевих асоціацій та бізнес-кластерів для малих підприємств, що сприятиме обміну ресурсами, знаннями та колективному захисту інтересів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Каличева Н., Маковоз О., & Цуканов Ю. (2024). Малі підприємства у воєнний час: виклики та напрями підтримки. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 4(89), 141-150. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-141-150>
2. Куклінова Т. (2023). Функціонування малих підприємств під час воєнного стану. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 316(2), 172-174. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-27>

УДК 338.1

Шубалий О.М.¹

¹ зав. каф. економіки, проф. Луцького національного технічного університету

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ «ЗЕЛЕНОЇ», ЦИФРОВОЇ, ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ РЕГІОНІВ ПОЛЬСЬКО-УКРАЇНСЬКОГО ПРИКОРДОННЯ

Вважаємо, що «зелена» трансформація на польсько-українському прикордонні повинна відбуватися на основі врахування положень Європейського зеленого курсу (European Green Deal, 2020 [4]), Європейського кліматичного законодавства (European Climate Law, 2021 [3]), Паризької угоди про зміну клімату (The Paris Agreement, 2015 [5]) та інших нормативних актів ЄС та передбачати реалізацію заходів за такими напрямками:

- будівництво малих гідроелектростанцій на гірських річках Карпатської зони та вивчення можливості і доцільності на інших малих річках (Західний Буг, Стир, Турія, Бистриця, Гучва, Сан та інші);

- будівництво сонячних та вітрових електростанцій на непридатних для сільського господарства землях поблизу міст і сіл, у гірських долинах Карпатської зони;

- будівництво заводів з виробництва фотоелектричних панелей та систем зберігання енергії (у прикордонній зоні поблизу прикордонного переходу);

- надання кредитів сільськогосподарським підприємствам для встановлення установок з виробництва біогазу та біодизелю з відходів сільського господарства;

- розвиток виробництва біоетанолу на основі місцевої сільськогосподарської сировини (зерно кукурудзи та пшениці, цукровий буряк);

- будівництво сміттєпереробних заводів біля кожного населеного пункту для забезпечення переробки побутових та промислових відходів;

- встановлення цифрової системи екологічного моніторингу поблизу промислових та комунальних об'єктів.

Цифрова трансформація на польсько-українському прикордоння повинна відбуватися на основі врахування положень 2030 Digital Compass the European (Digital Compass, 2021 [1]), A Digital Single Market Strategy for Europe (Digital Single Market Strategy, 2015 [2]) та пов'язуються з реалізацією ряду заходів:

- розробка транскордонних політик та стратегій цифрової трансформації у провідних сферах бізнесу та державних інституціях;

- створення міжрегіональних сучасних цифрових платформ (R&D центрів, цифрових хабів, бізнес-інкубаторів, акселераторів, лабораторій) для реалізації інноваційних ідей, стартапів на основі інтеграції зусиль представників освіти, науки та бізнесу прикордонних регіонів з обов'язковим залученням молоді;

- створення міжрегіональної системи кібербезпеки польсько-українських прикордонних регіонів;

- створення високотехнологічних заводів з виробництва смартфонів, телевізорів, побутової техніки, комп'ютерної техніки, систем «розумний дім» всесвітньо відомих брендів; – створення заводів з виробництва мікрочіпів та мікросхем для сучасного електронного побутового та промислового обладнання;

- розвиток мереж 5G у всіх населених пунктах прикордонних регіонів;

- стимулювання впровадження систем «розумного дому», технологій Інтернету речей (IoT) тощо у повсякденному житті та на виробництві.

Важливо також використати можливості системи освіти і науки польсько-українського прикордоння для забезпечення інтелектуальної трансформації відповідно до Закону ЄС про штучний інтелект (Artificial Intelligence Act, 2024), використовуючи усі можливості програми Horizon Europe (Horizon Europe, 2021). Адже провідні університети польсько-українського прикордоння (насамперед у містах Люблін, Жешув, Луцьк, Львів) повинні стати освітньо-науковими осередками підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до перспективних потреб регіональної економіки. Ці університети можуть створювати освітні консорціуми для підготовки спільних освітніх програм та реалізації освітніх і наукових проєктів, важливих для спільного розвитку.

Насамперед важливо підвищити рівень базової підготовки у школах з таких предметів як математика, фізика, хімія, біологія, а також в університетах за напрямками прикладна математика, біофізика, біохімія, штучний інтелект тощо.

Також потрібно посилити практичну підготовку студентів в таких галузях економіки регіонів польсько-українського прикордоння: комп'ютерні науки, енергетика, транспорт і логістика, інформаційні технології, робототехніка, харчові технології, деревообробка, легка промисловість, хімічна промисловість, будівництво та архітектура тощо.

Тому економіка польсько-українського прикордоння має бути врахована у нових відносинах між українськими та польськими прикордонними регіонами, спрямованих на досягнення спільних додаткових соціо-еколого-економічних вигод для обох країн у стратегічній перспективі. У цьому контексті дуже важливо, щоб розвиток цього трансграничного регіонального утворення відбувався відповідно до сучасного підходу до

структурної трансформації економічних систем у напрямку прискорення «зеленої», цифрової та інтелектуальної трансформації з урахуванням сучасних безпекових викликів для обох країн. Очевидно, що з точки зору своєчасного реагування на ці виклики пасивний та проактивний сценарії розвитку польсько-українського прикордоння не принесуть значних переваг на місцевому, регіональному та національному рівнях у довгостроковій перспективі.

Це важливе завдання потребуватиме залучення додаткових іноземних інвестицій для створення нових високотехнологічних виробництв, що відповідають сучасним вимогам, розвитку відновлюваної енергетики і, насамперед, розвитку природничої та технічної освіти і науки тощо. Це дасть змогу поширити ці нові знання, отримані в післявоєнний період на всій території обох країн, забезпечивши розвиток на сучасній технологічній основі. Тому подальша структурна трансформація економіки регіонів вздовж польсько-українського кордону відіграватиме дуже важливу роль, з одного боку, у забезпеченні післявоєнної економічної відбудови України та зміцненні безпеки кордонів Польщі, а з іншого – у вирівнюванні економічних диспропорцій у рівнях регіонального розвитку в обох країнах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Digital Compass (2021). 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. European Commission. COM(2021) 118 final. Brussels, 9.3.2021. <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0118>
2. Digital Single Market Strategy for Europe (2015). A Digital Single Market Strategy for Europe. European Commission. COM(2015) 192 final. Brussels, 6.5.2015. <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=celex:52015DC0192>
3. European Climate Law (2021). Regulation (EU) 2021/1119 of the European Parliament and of the Council of 30 June 2021 establishing the framework for achieving climate neutrality and amending Regulations (EC) No 401/2009 and (EU) 2018/1999 <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=celex%3A32021R1119>
4. The European Green Deal (2019). Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European economic and social committee and the committee of the regions. Brussels, 11.12.2019 COM(2019) 640 final. <https://g8fip1kplyr33r3krz5b97d1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2019/12/The-European-Green-Deal-Communication.pdf>
5. The Paris Agreement (2015). UN Climate Change Conference (COP21) in Paris. 12 December 2015. <https://www.un.org/en/climatechange/paris-agreement>

УДК 338.1

Шубалий О.М.¹, Гордійчук Ю.Р.²¹ зав. каф. економіки, проф. Луцького національного технічного університету¹ асп. Луцького національного технічного університету

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ І СОЛІДАРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Визначення перспектив розвитку соціальної та солідарної економіки (ССЕ) в умовах війни є актуальним, оскільки ця модель господарювання демонструє підвищену стійкість до зовнішніх шоків, що підтверджують ряд наукових досліджень [1-3]. Організації ССЕ, такі як кооперативи та соціальні підприємства, ефективно мобілізують локальні ресурси та сприяють збереженню соціального капіталу в громадах, що є критичним для виживання в кризових умовах. Розвиток ССЕ дозволяє оперативно вирішувати гострі соціальні проблеми, зокрема працевлаштування внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, сприяючи їхній економічній інтеграції. Ці структури генерують соціальні інновації та створюють нові стійкі бізнес-моделі, орієнтовані не лише на прибуток, але й на соціальну місію. Таким чином, ССЕ є важливим інструментом для зміцнення соціальної резильєнтності та забезпечення інклюзивного післявоєнного відновлення.

Основними пріоритетами розвитку ССЕ в умовах війни є підвищення її адаптивності та розширення соціального впливу. Першочерговим є підтримка створення та розвитку соціальних підприємств, сфокусованих на наданні життєво необхідних послуг та товарів (їжа, житло, медицина) для постраждалого населення. Другим пріоритетом є активне залучення ССЕ до економічної інтеграції внутрішньо переміщених осіб та демобілізованих ветеранів через створення інклюзивних робочих місць та професійну перекваліфікацію. Третім напрямком є стимулювання розвитку сільськогосподарських та споживчих кооперативів для забезпечення продовольчої безпеки на локальному рівні та стабілізації цін. Четверте, необхідно зосередитись на цифровізації операційної діяльності ССЕ, включаючи платформи для спільного використання ресурсів та краудфандингу соціальних проектів. П'ятим пріоритетом є розширення доступу організацій ССЕ до фінансових ресурсів, включаючи соціальне інвестування, мікрокредитування та гранти для реалізації соціальних інновацій. Шостим є посилення ролі ССЕ у наданні психосоціальної підтримки та розвитку комунікаційних платформ для зміцнення соціальної згуртованості в громадах. Сьоме, слід сприяти формуванню регіональних мереж та кластерів ССЕ для обміну досвідом, спільної логістики та лобіювання інтересів. Восьмим елементом є інституційна підтримка через розробку спрощеного регуляторного поля та механізмів державного

замовлення соціальних послуг. Дев'ятим пріоритетом є інтеграція ССЕ у процеси відновлення інфраструктури та економіки на деокупованих територіях.

Для реалізації визначених пріоритетів розвитку соціальної та солідарної економіки (ССЕ) в умовах війни необхідна системна координація зусиль на інституційному та практичному рівнях. Зокрема, слід запровадити державну програму мікрогрантів «Соціальний старт» для фінансування початкової діяльності нових соціальних підприємств, сфокусованих на вирішенні критичних потреб громад. Необхідно розробити та імплементувати механізм соціального замовлення, де органи місцевого самоврядування гарантовано закуповуватимуть соціальні послуги та товари у кваліфікованих організаціях ССЕ. Наступний захід передбачає створення Реєстру соціальних підприємств та спеціального статусу «Соціальний інноватор» для спрощення доступу до пільгових кредитів і податкових преференцій. Також слід забезпечити цільову фінансову підтримку кооперативам для закупівлі мобільного обладнання та створення альтернативних ланцюгів постачання у зонах підвищеного ризику. Наступний захід полягає в організації мережі регіональних бізнес-інкубаторів ССЕ, які надаватимуть менторську, юридичну та бухгалтерську підтримку для релокованих соціальних підприємств. Необхідно запровадити навчальні курси з «кризового соціального менеджменту» та фандрайзингу, орієнтовані на лідерів ССЕ.

Враховуючи викладене, доцільно створити державну платформу для волонтерського та професійного обміну, що об'єднає потреби ССЕ у ресурсах та пропозиції від донорів і фахівців. Відповідно, слід посилити міжвідомчу координацію (Мінекономіки, Мінсоцполітики, місцева влада) для синхронізації політик підтримки ССЕ з потребами ветеранів та ВПО. Важливо стимулювати інституційних інвесторів та фонди до соціального інвестування шляхом надання їм податкових пільг. На часі є також є розробка та впровадження стандартизованої методики оцінки соціального впливу (SROI) для забезпечення прозорості та підзвітності організацій ССЕ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Небрат В. (2024). Історико-економічні детермінанти соціальної солідаризації. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-10>
2. Мельник Л., Дегтярьова І., Шкарупа О., & Чигрин О. (2014). Соціальна і солідарна економіка при переході до сестейного розвитку: досвід єс. *Mechanism of an Economic Regulation*, 4 (66), 89-99. <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/465>
3. *Солідарна економіка*. Методичний посібник / Мотузенко О., Бондаренко В.; Проєкт USAID «Економічна підтримка України». Київ: Арт Ок, 2023. 69 с.

УДК 338.1

Шубалий О.М.¹, Хомицький В.М.²¹ зав. каф. економіки, проф. Луцького національного технічного університету² асп. 4 року навчання Луцького національного технічного університету

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Розвиток циркулярної економіки в Україні і зокрема на Волині є вкрай актуальним з огляду на необхідність ефективного управління значними обсягами твердих побутових відходів та ліквідації стихійних сміттєзвалищ, що підтверджено результатами наукових досліджень [1-3]. Впровадження принципів циклічності дозволить знизити рівень забруднення ґрунтових та поверхневих вод, що є критичним для регіону, розташованого у межах Головного Європейського вододілу. Ця економічна модель сприятиме раціональному використанню лісових ресурсів, оптимізації ресурсоемних виробництв та зниженню викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря від промислових і транспортних джерел. Крім екологічного аспекту, циркулярна економіка стимулює інновації та створення нових робочих місць у секторах переробки та відновлення, посилюючи економічну стійкість Волинської області. Таким чином, перехід до циркулярної моделі є стратегічним кроком для забезпечення сталого розвитку регіону та підвищення якості життя його населення.

Основні напрямки розвитку циркулярної економіки у Волинській області повинні базуватися на комплексному використанні місцевого ресурсно-сировинного потенціалу та вирішенні існуючих екологічних проблем. Пріоритетним є створення ефективної системи управління твердими побутовими відходами, що включає сортування, переробку та мінімізацію захоронення. Важливим напрямком є розвиток інфраструктури для відновлення вторинної сировини, зокрема будівництво сучасних переробних підприємств для полімерів, паперу та скла. Необхідна також імплементація промислового симбіозу, що передбачає використання відходів одного виробництва як сировини для іншого, особливо у деревообробній та агропромисловій галузях. У сфері сільського господарства актуальною є оптимізація використання побічних продуктів рослинництва і тваринництва, наприклад, для виробництва біогазу та органічних добрив. З огляду на значну лісистість регіону, слід зосередитися на сталому управлінні лісовими ресурсами та поглибленій переробці деревини з мінімізацією відходів. Важливим елементом є впровадження концепції продовження життєвого циклу продукції через розвиток сервісів ремонту, повторного використання та оренди. Слід також стимулювати екологічний дизайн продукції місцевих виробників, орієнтований на легкість розбирання та рециклінгу. Державна

політика має бути спрямована на підтримку "зелених" інновацій та залучення інвестицій у циркулярні проекти. Нарешті, ключовим є підвищення екологічної свідомості населення та бізнесу щодо переваг переходу до циркулярної моделі господарювання.

Для реалізації окреслених напрямків розвитку циркулярної економіки у Волинській області необхідно впровадити низку цілеспрямованих заходів інституційного, інфраструктурного та освітнього характеру. По-перше, слід розробити та затвердити Регіональну програму переходу до циркулярної економіки з чіткими кількісними цільовими показниками скорочення відходів та використання вторинної сировини. По-друге, критично важливим є будівництво сучасних регіональних комплексів з механіко-біологічної переробки відходів (МБП) та сортувальних ліній для підвищення рівня вилучення корисних фракцій. По-третє, необхідно запровадити систему розширеної відповідальності виробника (РВВ) для ключових груп відходів (упаковка, електроніка, шини) з метою стимулювання їх рециклінгу. Четвертим кроком має стати створення спеціалізованих індустріальних парків або кластерів для розвитку промислового симбіозу, що забезпечить логістичну та технологічну інтеграцію підприємств. П'ятим заходом є надання фінансової та податкової підтримки місцевим підприємствам, які інвестують у технології поглибленої переробки сировини та повторного використання матеріалів. Шостим є стимулювання аграрного сектору до використання біовідходів для виробництва енергії та відновлення ґрунтів шляхом субсидування відповідного обладнання. Сьомий захід передбачає обов'язкове впровадження роздільного збору органічних відходів у містах та громадах для їх подальшого компостування або анаеробного зброджування. Восьмим кроком є модернізація системи публічних закупівель з обов'язковим пріоритетом для продукції, виробленої з вторинної сировини («зелені закупівлі»).

Реалізація цих заходів потребує посилення державного екологічного контролю за поводженням з відходами, зокрема ліквідації та рекультивациі несанкціонованих сміттєзвалищ, формування системи управління відходами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Білоусько Т. (2024). Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>
2. Злотнік М., & Ткачук, Б. (2022). Переваги впровадження циркулярної економіки для українських підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-36>
3. Варфоломеев М. О. Парадигма циркулярної економіки в умовах України. Бізнес Інформ. 2021. №2. С. 13–20. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-13-20>

УДК 314.74:331.5-055.2(477)

Шушпанов Д.Г.¹, Дмитришин Н.А.²

¹ проф. Інституту демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи
НАН України

² асп. Інституту демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи
НАН України

ГЕНДЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ

Починаючи з 2014 року, війна в Україні призвела до безпрецедентних масштабів внутрішнього переміщення населення, що стало одним із найвагоміших демографічних і соціально-економічних викликів сучасності. За даними Міністерства соціальної політики України, станом на серпень 2025 року кількість зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб (ВПО) перевищує 4,6 мільйонів, однак реальна чисельність може бути вищою, оскільки частина населення не має офіційної реєстрації як ВПО. Внутрішня міграція кардинально змінила соціально-демографічну структуру населення регіонів країни, посилила нерівномірність доступу до ресурсів і створила потребу у формуванні комплексної політики інтеграції та адаптації ВПО у приймаючих громадах. Одним із важливих аспектів цього процесу є виявлення гендерних закономірностей і відмінностей у соціально-економічній поведінці ВПО, адже саме гендерний чинник істотно впливає на можливості працевлаштування, рівень доходів, доступ до освіти, охорони здоров'я, соціальних послуг і психологічної підтримки. Дослідження цих відмінностей дає змогу оцінити, наскільки система соціальної політики здатна забезпечити рівні можливості для жінок і чоловіків у період воєнних потрясінь та майбутнього відновлення. Гендерна асиметрія серед ВПО не лише відображає глибинні структурні зміни у суспільстві, а й слугує показником стійкості домогосподарств до ризиків, які пов'язані з війною, їхньої адаптивної здатності та рівня соціальної інтегрованості.

Починаючи з 2014 року, війна спричинила масове внутрішнє переміщення населення, що актуалізувало питання соціально-економічної інтеграції та адаптації внутрішньо переміщених осіб (ВПО). За даними Мінсоцполітики більшість ВПО жіночої статі – 59,7%. Поточні опитування Міжнародної організації з міграції (МОМ) також свідчать, що серед усіх респондентів частка жінок переважає (близько 55% загалом), а серед вибірок саме ВПО на рівні окремих областей частка жінок може бути ще вищою. За офіційними даними не мають роботи 860 тисяч ВПО, які можуть працювати, тут також більше жінок. Разом з цим за даними оперативного гендерного аналізу (RGA), війна істотно збільшила обсяг неоплачуваної доглядової праці жінок і посилила їхню роль як основних годувальниць домогосподарств,

зокрема на тлі мобілізації чоловіків. У вимірах часу це проявляється у значно більшому навантаженні: жінки повідомляють про 56 год/тиждень на догляд за дітьми (проти 24 год/тиждень у чоловіків) та 46 год/тиждень на догляд за літніми людьми (проти 12 год/тиждень у чоловіків). У сукупності ці фактори впливають на можливості працевлаштування, доходи й доступ до послуг, формуючи відмінні траєкторії інтеграції жінок і чоловіків-ВПО.

Оперативні дані гендерного аналізу (серпень 2024) свідчать про надмірне навантаження неоплачуваною доглядовою працею на жінок: за результатами опитувань і фокус-груп, до догляду за дітьми долучені 97% жінок проти 71 % чоловіків; жінки витрачають у середньому 56 годин на тиждень на неоплачувану доглядову працю, тоді як чоловіки – 24 години. Для догляду за літніми людьми показники становлять 46 годин у жінок проти 12 годин у чоловіків. Така різниця безпосередньо обмежує можливості жінок щодо оплачуваної праці та підвищення кваліфікації, створюючи передумови економічної вразливості [1, с. 16–18].

Крім того, за даними того ж аналізу, грошова допомога залишається пріоритетною потребою для більшості домогосподарств: у фокус-групах 88% жінок і 93 % чоловіків називали готівкові виплати найважливішою формою підтримки. На рівні всієї сукупності ВПО у 2023 році 77% повідомляли про отримання допомоги на проживання, що підтверджує високу залежність від соціальних програм та обмеженість власних доходів [1, с. 30].

Регіональні профілі MOM (GPS, раунд 20, травень 2025) демонструють, що 51 % домогосподарств ВПО залишаються залежними від гуманітарної підтримки для задоволення базових потреб. У багатьох громадах поширене використання стратегій виживання – скорочення витрат на медичні послуги, використання заощаджень, позики у знайомих, що свідчить про нестійкість доходів і обмежені можливості для довгострокового працевлаштування [2, с. 10–12].

За даними Державної служби зайнятості, жінки становлять 71% серед зареєстрованих безробітних. У той час 24% ВПО назвали основним джерелом доходу саме щомісячну допомогу ВПО [3, с. 64]. Переважна більшість таких домогосподарств мають дохід на рівні прожиткового мінімуму або нижче. При цьому жінки частіше, ніж чоловіки, долучаються до волонтерських і громадських ініціатив, що стає альтернативним каналом соціальної інтеграції, проте не розв'язує питання фінансової стабільності [3].

Освіта та кваліфікація залишаються ключовими чинниками успішної інтеграції на ринку праці. Водночас брак регіональних програм перекваліфікації, орієнтованих на жінок, знижує їхні можливості довготривалої зайнятості та професійного зростання [4]. Найуразливішою групою серед ВПО є жінки працездатного віку з дітьми, які стикаються з

подвійним навантаженням і нестачею належних умов для праці; поширеність короткострокової зайнятості не забезпечує їхньої економічної безпеки [5].

Разом з цим державна політика у сфері інтеграції ВПО певним чином має гендерне спрямування. Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року передбачає забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків у доступі до праці, освіти, житла та соціальних послуг. Значний внесок у реалізацію цієї стратегії здійснюють міжнародні партнери – ПРООН, МОМ, Міжнародна організація праці та ін., які впроваджують програми підтримки жіночого підприємництва, самозайнятості та мікрокредитування (зокрема, Women's Economic Empowerment Programme). Такі заходи сприяють формуванню економічної самодостатності, розширенню участі жінок-ВПО у місцевих економіках і зміцненню соціальної стійкості громад.

Таким чином, ефективна стратегія соціально-економічної інтеграції та адаптації ВПО має враховувати не лише регіональні особливості та гендерні відмінності, а й потребу у формуванні комплексної системи підтримки – від зайнятості до психологічної реабілітації. Реалізація таких заходів сприятиме не лише економічній стабільності домогосподарств, але й підвищенню демографічної резильєнтності України, зміцненню людського капіталу та соціальної згуртованості суспільства у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Оперативний гендерний аналіз: Україна. Серпень 2024*. UN Women; CARE; REACH. Київ, 2024. 68 с. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/rapid-gender-analysis-ukraine-august-2024-enuk>
2. *Oblast Profiles. General Population Survey, Round 20 (May 2025)*. IOM Ukraine. Geneva: International Organization for Migration, 2025. 110 p. URL: <https://surl.li/xgecos>
3. *Жінки як внутрішньо переміщені особи в умовах війни: аналітичне дослідження*. Київ: ГО «Асоціація жінок-юристок України “ЮрФем”», 2023. 56 с. URL: <https://surl.li/kokhmb>
4. Процак К. В., Іванюк У. В. Проблеми адаптації та працевлаштування внутрішньо переміщених жінок в Україні. *Scientific Forum: Theory and Practice of Research*. Valencia, 2022. С. 40–42. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/437/436>
5. *Соціально-економічні аспекти адаптації внутрішньо переміщених осіб в Україні. Дослідження-1*. Харків, 2023. 38 с.

УДК 336.7:657.47

Щебликіна І.О.¹, Бурмака С.С.²

¹ доц. Запорізького національного університету

² студ. гр. 8.0734-уфєб-з Запорізького національного університету

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасне ефективне управління підприємством потребує створення інформаційної системи, здатної забезпечувати керівників своєчасною, надійною та якісною інформацією для прийняття управлінських рішень. В умовах нестабільної економічної ситуації в країні особливо важливо забезпечити вихід з кризових явищ з мінімальними витратами. Саме це зумовило зростання значення контролінгу як невід'ємної складової системи управління підприємством.

Контролінг виник як поєднання економічного аналізу, планування, менеджменту, управлінського обліку та є новим напрямом в теорії і практиці сучасного управління. Це поняття утворилося від англійського to control, що в перекладі можна розуміти як «управління, спостереження, контроль» [1, с. 90].

До основних функцій контролінгу належать створення, обробка, перевірка та подання системної управлінської інформації. Контролінг забезпечує підтримку та координацію процесів планування, інформаційного забезпечення, контролю та адаптації. Основне завдання цієї функції – постійний моніторинг змін зовнішнього середовища та формування конкретних цілей для досягнення стратегічних завдань підприємства.

Використовуючи дані бухгалтерського обліку як джерело інформації, служба контролінгу аналізує явища та процеси на підприємстві, виявляє слабкі місця, порівнює фактичні показники з плановими та визначає причини відхилень. Крім того, контролінг пропонує керівництву заходи щодо покращення діяльності підприємства. При цьому процес прийняття управлінських рішень сам по собі не входить до завдань контролінгу: його функція полягає у зборі необхідної інформації, підготовці до прийняття рішень та розробці альтернативних варіантів. Функціонально контролінг реалізується на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Фінансовий контролінг виступає ефективною координаційною системою, що забезпечує взаємозв'язок між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням та внутрішнім фінансовим контролем. Це дозволяє зосередити контрольні дії на пріоритетних напрямках фінансової діяльності, своєчасно виявляти відхилення фактичних результатів від запланованих та приймати оперативні управлінські рішення для їх коригування.

Фінансовий контролінг можна розглядати як систему інформаційного забезпечення координації всіх підсистем управління, яка передбачає застосування методів бюджетування, стратегічного планування, управлінського обліку, фінансової діагностики, інвестор-релейшнз, управління ризиками та внутрішнього контролю. Усі ці елементи спрямовані на підвищення ефективності фінансово-економічних рішень і збільшення вартості компанії.

Найважливішою метою фінансового контролінгу є забезпечення управлінських дій, орієнтованих на максимізацію прибутку та зростання вартості капіталу власників. При цьому особлива увага приділяється мінімізації ризиків і підтриманню, а за можливості – підвищенню рівня ліквідності та платоспроможності підприємства.

На обсяг реалізованих на підприємствах функцій контролінгу впливають наступні фактори: фінансово-економічний стан організації; розуміння менеджментом підприємства і його власниками необхідності своєчасного впровадження апарату контролінгу; рівень диверсифікації виробництва, номенклатури продукції, що випускається; рівень конкуренції; кваліфікація менеджменту підприємства; кваліфікація фахівців служби контролінгу [2, с. 333].

При організації на підприємстві контролінгу особливе значення має правильне встановлення послідовності залучення в процес управління взаємопов'язаних елементів системи менеджменту. Важливо при цьому спиратися на організаційні принципи управління, на методичну та нормативно-законодавчу базу. Без створення науково обґрунтованої методичної та інструментальної бази неможливе успішне функціонування системи контролінгу на підприємстві.

Таким чином, у сучасному ринковому середовищі фінансовий контролінг займає ключове місце, забезпечуючи підприємству стійку позицію на ринку в довгостроковій перспективі. Він гарантує постійний нагляд і контроль за доцільністю та правильністю ведення господарської діяльності, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та, за потреби, коригувати виробничі та збутові процеси для збереження або прискорення темпів виробництва і реалізації продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Корбутяк А. Г., Шевчук Ю. О. Фінансовий контролінг як складник управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Ужгород, 2021. Вип. 39. С. 89-94.
2. Ложачевська О. М., Заяц О. В., Виноградова К. В., Кужель Я. Г. Місце контролінгу в системі управління підприємством. *Young Scientist*. 2020. № 4 (80). С. 331-335.

УДК 330.341.1

Юрик Н.Є.¹, Дикий Ю.О.²

¹ доц. Тернопільського національного технічного університету

² асп. 2 року навчання Тернопільського національного технічного університету

РИЗИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Інноваційна стратегія є одним із ключових інструментів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства, проте її реалізація супроводжується значною невизначеністю та ризиками. Ризики виникають як на етапі розробки нових технологій і продуктів, так і в процесі їх комерціалізації та інтеграції у виробничо-збутові ланцюги. Вони зумовлені впливом як внутрішніх факторів (ресурсні обмеження, кадровий потенціал, організаційна структура), так і зовнішніх (ринкова кон'юнктура, державна політика, конкурентний тиск). Наукове осмислення цих ризиків дозволяє сформулювати ефективні підходи до їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації у стратегічному управлінні підприємством.

Ризик, явище неоднозначне і передбачає потенційну можливість або загрозу відхилення від очікуваних результатів реалізації стратегії інноваційного розвитку [1]. Під ризиками в процесі розробки та реалізації інновацій найчастіше розуміють ймовірність появи втрат ресурсів і засобів, що використовуються в процесі створення та впровадження нової техніки, товарів, послуг, управлінських рішень, прогресивних матеріалів та технологій, які можуть не отримати очікуваного попиту на ринку або не принести очікуваного ефекту [2].

В сучасних умовах основні чинники, які провокують появу ризиків в контексті реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства можна поділити на наступні категорії:

– фінансово-економічні (нестабільність макроекономічного середовища, інфляційні коливання, дефіцит фінансових ресурсів). Реалізація інноваційної стратегії вимагає значних фінансових вкладень, які не завжди можуть бути виправдані, якщо проект не увінчається успіхом, що включає перевитрати бюджету на розробку, низьку рентабельність інвестицій або невиконання фінансових прогнозів [3];

– технологічні (висока динаміка науково-технічного прогресу, складність впровадження новітніх технологій, ризики технічних збоїв). Вони виникають через невизначеність у процесі розробки та впровадження нових технологій, що може призвести до того, що інноваційний продукт або процес не досягне очікуваних результатів. Технологічні ризики можуть включати низьку ефективність нових технологій, неузгодженість між етапами розробки та впровадження або ж високі витрати на модернізацію устаткування [3];

– організаційно-управлінські (недосконалість управлінських механізмів, недостатня кваліфікація персоналу, опір інноваціям). Вони зумовлені недосконалістю управлінських механізмів, недостатнім рівнем кваліфікації персоналу та опором інноваціям з боку колективу. Проблеми можуть проявлятися у неефективному розподілі ресурсів, слабкій комунікації між підрозділами, відсутності системи мотивації для підтримки інноваційної активності, а також у низькому рівні організаційної культури;

– ринкові (невизначеність попиту, зростання конкуренції, зміна споживчих уподобань). Їх поява обумовлена невизначеністю попиту, зміною споживчих уподобань та високим рівнем конкурентного тиску. Навіть за умов успішного впровадження інновації підприємство може зіштовхнутися з відсутністю належного ринкового попиту або швидким копіюванням нововведень конкурентами;

– правові та інституційні (недосконалість нормативно-правової бази, слабкий захист інтелектуальної власності, нестабільність регуляторного середовища). Вони впливають із недосконалості нормативно-правової бази, слабого захисту інтелектуальної власності, нестабільності регуляторного середовища. Для підприємств це може означати втрату патентних прав, зростання адміністративного тиску, складнощі у дотриманні ліцензійних вимог або ж невизначеність у сфері державної підтримки інновацій. Додатковим фактором є ризик зміни законодавства, що ускладнює довгострокове планування та знижує привабливість інноваційних проєктів для інвесторів.

Контекст наявності проблем обумовлює необхідність прийняття заходів уникнення значного впливу ризиків реалізації інноваційної стратегії підприємства, основними серед них є:

– диверсифікація джерел фінансування інноваційних проєктів, що забезпечує зменшення залежності від окремих кредиторів чи інвесторів;

– запровадження системи управління ризиками (risk management), яка передбачає ідентифікацію, кількісну оцінку та моніторинг ризиків на всіх етапах реалізації інноваційної стратегії;

– підвищення технологічної гнучкості підприємства шляхом модернізації виробничого обладнання, розвитку власних дослідницьких і проєктно-конструкторських підрозділів, а також використання цифрових інструментів прогнозування;

– удосконалення організаційної структури та кадрової політики, що включає підвищення кваліфікації персоналу, впровадження мотиваційних механізмів та створення інноваційно орієнтованої корпоративної культури;

– активне вивчення ринку та гнучке реагування на його зміни, у тому числі застосування методів стратегічного маркетингу та конкурентного аналізу;

– зміцнення правового захисту інновацій, у тому числі забезпечення належного рівня охорони інтелектуальної власності та активна участь у державних програмах підтримки інноваційної діяльності.

Важливим аспектом нівелювання ризиків реалізації стратегії інноваційного розвитку також виступає якісне управління ними, яке передбачає ряд етапів. На першому етапі здійснюється виявлення ризиків, що мають місце в процесі інноваційного розвитку підприємства. Слід відмітити різновидність ризиків, які можуть мати технологічний, фінансово-економічний, ресурсний, соціальний та екологічний характер. На другому етапі слід ідентифікувати чинники в залежності від характеру впливу на інноваційний розвиток підприємства, а саме: науково – технічного характеру, фінансово-економічного характеру, маркетингового характеру, соціального характеру, екологічного характеру. Третій етап передбачає формування інструментарію оцінки інноваційних ризиків. Процес оцінювання ризику повинен враховувати два взаємопов'язаних критерії – показник ризикостійкості інноваційного потенціалу підприємства; усереднене відхилення від нормативних показників ключових індикаторів результативності інноваційного розвитку [1].

В цілому, ефективне управління ризиками інноваційної діяльності потребує системного підходу, що поєднує різноманітні інструменти системи менеджменту підприємства. Лише інтеграція заходів та інструментів управління у систему стратегічного менеджменту дозволить підприємству мінімізувати ймовірність негативних наслідків та забезпечити успішну реалізацію інноваційної стратегії в умовах сучасної економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Радинський С.В., Фроленко Р.В. Управління ризиками в процесі формування інноваційного розвитку підприємства. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/6866/2/ConfEF_2015_Radinskii_S-Upravlinnia_ryzykamy_v_95-98.pdf (дата звернення до ресурсу 3.10.2025)
2. Петухова О.М., Сілакова Г.В. Управління ризиками інноваційної діяльності. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10155/1/15.pdf>.(дата звернення до ресурсу 3.10.2025)
3. Шишкіна О. Інноваційні ризики високотехнологічних промислових підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 3(31). С. 163–179.

УДК 005:004:330.15

Юрчук Н.П.¹¹ доц. Вінницького національного технічного університету

МЕХАНІЗМИ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПЛАНУВАННЯ ІТ-ПРОЄКТІВ

Планування ІТ-проектів в умовах сталого розвитку передбачає поєднання стратегічних і операційних підходів, спрямованих на досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною доцільністю. У межах сучасної парадигми управління проектами планування набуває нових функцій – воно стає не лише інструментом прогнозування витрат, строків та ресурсів, але й механізмом забезпечення довгострокової стійкості організації [1].

Одним із важливих напрямів дослідження є розроблення моделей планування ІТ-проектів з урахуванням екологічних, соціальних і економічних параметрів. Такі моделі повинні включати не лише традиційні показники ефективності (вартість, тривалість, якість), але й критерії сталості – рівень енергоспоживання, вплив на цифрову екологію, соціальні наслідки впровадження технологій, гендерну рівність у командах тощо. Інтеграція цих параметрів у структуру плану проекту дозволяє враховувати повний життєвий цикл системи – від розробки й тестування до експлуатації та утилізації цифрових продуктів [2].

Важливим аспектом є визначення механізмів балансування між бізнес-цілями, соціальною відповідальністю та екологічними обмеженнями. Такий баланс досягається шляхом багатокритеріального аналізу, що дозволяє оптимізувати управлінські рішення з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Наприклад, застосування принципів Triple Bottom Line у плануванні ІТ-проектів забезпечує рівнозначну увагу до трьох вимірів сталості – економічного, соціального та екологічного.

Провідним завданням сучасного управління проектами стає впровадження екологічних і соціальних показників (KPI) у систему управління ризиками, бюджетом і ресурсами, що дозволяє оцінювати не лише фінансову результативність, а й соціально-екологічну ефективність реалізації проекту. Зокрема, до таких KPI можуть належати показники вуглецевого сліду ІТ-інфраструктури, рівень використання «зелених» обчислювальних потужностей, коефіцієнт утилізації електронних відходів, рівень задоволеності користувачів соціальними результатами продукту.

Інтеграція сталих цілей у стратегії проектного планування повинна базуватися на міжнародних стандартах і рекомендаціях, зокрема ISO 26000. Social Responsibility та PMI Sustainability Guidelines. У них визначено методологічні орієнтири щодо відповідального управління, підзвітності,

етичної поведінки та залучення зацікавлених сторін у процес прийняття рішень. Їх адаптація до практик ІТ-проектного менеджменту створює підґрунтя для формування комплексної системи планування, що орієнтується на досягнення Цілей сталого розвитку [3] та підвищення соціальної цінності цифрових продуктів.

Отже, процес планування ІТ-проектів в умовах сталого сталого розвитку має ґрунтуватися на системному підході, що поєднає методологічні принципи управління, екологічну свідомість, соціальну відповідальність і стратегічне бачення довгострокових результатів. Тому, важливим завданням є формування комплексних механізмів інтеграції принципів сталого розвитку у всі етапи планування – від ініціації проекту до розподілу ресурсів, управління ризиками та визначення показників ефективності (табл. 1).

Таблиця 1 – Механізми інтеграції принципів сталого розвитку у процес планування ІТ-проектів

Виміри сталого розвитку	Цілі сталого розвитку (SDG)	Механізм інтеграції у планування ІТ-проекту	Очікуваний результат
Економічний	Ефективне використання ресурсів (SDG 8, SDG 9)	Впровадження KPI сталого розвитку (енергоефективність, вартість життєвого циклу продукту) у бюджетне планування проекту	Оптимізація витрат і підвищення конкурентоспроможності ІТ-компанії
Соціальний	Соціальна відповідальність і добробут персоналу (SDG 3, SDG 10)	Включення етичних та інклюзивних критеріїв у матрицю зацікавлених сторін; планування заходів з підвищення компетентності команди у сфері ESG	Зростання мотивації, покращення іміджу компанії, формування культури сталості
Екологічний	Скорочення вуглецевого сліду та енергоспоживання (SDG 12, SDG 13)	Планування використання «зеленого» хостингу, хмарних сервісів, оптимізованих алгоритмів; оцінка життєвого циклу ПЗ	Зменшення енергоспоживання та негативного впливу ІТ-інфраструктури на довкілля
Інституційний	Прозорість, звітність і корпоративне управління (SDG 16, SDG 17)	Інтеграція показників сталості у систему управління ризиками, формування звітності за принципами GRI або ESG	Підвищення довіри інвесторів, доступ до міжнародних ринків капіталу

Інноваційний	Цифровізація для сталості (SDG 9)	Використання цифрових двійників, аналітики великих даних, AI-моделей для прогнозування сталих показників проєкту	Підвищення точності планування та адаптивності систем управління

Запропоновані механізми інтеграції принципів сталого розвитку у процес планування ІТ-проєктів демонструють можливість переходу від традиційної парадигми управління, орієнтованої переважно на економічну ефективність, до моделі, що поєднує економічні, соціальні, екологічні та інституційні пріоритети. Реалізація таких механізмів забезпечує підвищення адаптивності проєктних систем, зміцнення корпоративної репутації, оптимізацію витрат і зменшення екологічного навантаження. Крім того, їх імплементація формує передумови для переходу до сталого цифрового розвитку України, сприяючи гармонізації національних підходів із міжнародними стандартами та Цілями сталого розвитку ООН.

Планування ІТ-проєктів, орієнтоване на принципи сталого розвитку, стає інструментом формування сучасної управлінської моделі, що ґрунтується на довгостроковій цінності та відповідальному використанні цифрових ресурсів. Поєднання економічних, соціальних, екологічних й етичних складових у процесі планування дозволяє перейти від традиційного управління до системи, орієнтованої на сталу ефективність.

Запровадження сталих КРІ, використання «зелених» технологій, розвиток культури ESG і підтримка цифрових інновацій підсилюють конкурентні переваги ІТ-компаній, сприяють зміцненню їх репутації та зменшенню екологічного навантаження. Такий підхід формує передумови для розвитку етичної, інклюзивної та ресурсоефективної цифрової економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Татаринцева Ю. Л., Строков Є. М. Роль інформаційних технологій в забезпеченні сталого розвитку підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 3. С. 93-98. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.93>.
2. Parvathy S.U., Kolil V.K., Raman R., Vinuesa R., Achuthan K. Integrating sustainable development goals into life cycle thinking: a multidimensional approach for advancing sustainability. *Environ Dev Sustain*. 2025. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05810-z>.
3. The Sustainable Development Goals (SDGs). *UNDP*. URL: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals>.

УДК 614.215

Якимук П.В.¹¹ асп. Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя

СПЕЦИФІКА ФУНКЦІОНУВАННЯ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ТА ОЗДОРОВЧИХ ЗАКЛАДІВ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Санаторно-курортні та оздоровчі заклади посідають важливе місце у системі соціально-економічного розвитку, оскільки їх діяльність спрямована не лише на зміцнення здоров'я населення, а й на формування трудового потенціалу та підвищення якості життя. Вони виступають складовою інфраструктури охорони здоров'я і водночас є елементом туристично-рекреаційної сфери, що сприяє економічному зростанню та розвитку територій. Ефективне функціонування таких закладів забезпечує збалансоване поєднання соціальних та економічних інтересів, підвищує інвестиційну привабливість регіонів. У сучасних умовах інтеграція санаторно-курортних та оздоровчих закладів у загальнонаціональні та міжнародні програми розвитку стає визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності.

У загальному розумінні санаторно-курортні та оздоровчі заклади виступають просторово-організаційною та соціально-економічними системами, головною метою яких є задоволення потреб відпочиваючих у лікуванні, реабілітації та оздоровленні шляхом виробництва та надання комплексної санаторно-курортної та оздоровчої послуги [1, с.53].

Діяльність санаторно-курортних і оздоровчих підприємств в Україні регламентують декілька основних нормативно-правових актів – Закон України «Про Курорти», Загальне положення про санаторно-курортний заклад, Національний стандарт України «Послуги туристичні, засоби розміщення» (ДСТУ 4527:2006), Господарський кодекс України та Закон України «Про Акціонерні товариства». Відповідно до зазначених вище нормативно-правових актів існують такі типи санаторно-курортних і оздоровчих підприємств: санаторії, санаторії-профілакторії, пансіонати з лікуванням, пансіонати відпочинку, курортний готель, будинки відпочинку, заклади одно- або дводенного перебування, бази відпочинку та інші [2, с.9].

Специфіку суб'єктів санаторно-курортної та оздоровчої діяльності в нашій країні слід охарактеризувати наступними маркерами [3, с.19-20]: 1) зорієнтованість: націлені на забезпечення як лікування, так і відпочинку населення; 2) природа приналежності: належать і до медицини, і до туризму; 3) соціально-економічний ефект: і запобігання втратам людського капіталу, і поповнення бюджету країни; 4) вплив на суміжні сфери: проявляється і у

прямому ефекті (сприяють як розвитку підприємництва у сфері будівництва, фінансових послуг, продовольства тощо), і в індукованому ефекті (забезпечують доходи місцевим резидентам у формі заробітної плати, дивідендів, орендної плати тощо); 5) глобальна роль: сприяють як визнанню особливого значення України у світовому рекреаційному процесі, так і у культурно-історичному розвитку світового суспільства; 6) підпорядкованість продуцентів послуг: вітчизняні санаторно-курортні та оздоровчі підприємства підпорядковуються як Міністерству охорони здоров'я, так і Міністерству економічного розвитку та торгівлі України.

Ефективність санаторно-курортного лікування визначається його комплексністю – використанням різноманітних природних лікувальних чинників у поєднанні з дієтотерапією, фізіотерапією, ЛФК, лікарською терапією та іншими методами, а також доступністю, спрямованістю та застосуванням єдиної системи спостереження за станом здоров'я. При цьому головним завданням курсу лікування та оздоровлення, що проводиться, є нормалізація функцій центральної нервової системи, яка своєю чергою сприяє активізації обмінних процесів, нормалізує функціонування серцево-судинної та дихальної системи [4, с.44]. На жаль, через війну в Україні сьогодні переважно центри лікувально-оздоровчого туризму в Україні зосереджено у Львівській (Трускавець, Східниця, Моршин), Тернопільській (Микулинці, Гусятин, Мшанець), Івано-Франківській (Черче), Одеській (Хаджибей, Куяльник), Полтавській (Миргород), Закарпатській (Поляна, Шаян, Косино) областях та ін.

Сучасний розвиток санаторно-курортних та оздоровчих закладів значною мірою ґрунтується на інноваціях в галузі охорони здоров'я. Потрібно відзначити, що інноваційна діяльність в галузі охорони здоров'я є досить обширною та включає в себе наступні ключові напрями: – впровадження нових методів діагностики та лікування захворювань; – розроблення та популяризація методик профілактичної медицини; – дослідження в галузі косметичної медицини (дослідження впливу на здоров'я людей різноманітних косметичних факторів); – дослідження можливостей людського організму, його спротиву до навантажень і т.д. в спортивній медицині; – розробка біологічних препаратів (фармакологія), лікарських засобів, впровадження їх у виробництво та лікувальну практику (фармацевтика); – винахід та освоєння медичного обладнання.

Аналізуючи діяльність санаторно-курортних та оздоровчих закладів в сучасних достатньо складних умовах, слід відзначити те, що сильними сторонами санаторно-курортних та оздоровчих закладів України є унікальні природно-кліматичні ресурси, висока кваліфікація медичного персоналу, відносно доступні ціни для внутрішніх споживачів, а також багаторічний досвід функціонування у сфері лікувально-оздоровчих послуг.

Водночас слабкими сторонами залишаються застаріла матеріально-технічна база більшості закладів, недостатній рівень інноваційної інфраструктури, слабка інтеграція у міжнародні туристичні ринки та значні втрати курортно-рекреаційного потенціалу внаслідок воєнних дій. Додатковим викликом є низька ефективність механізмів державної підтримки та нерівномірний територіальний розподіл об'єктів, що обмежує доступність послуг для широких верств населення. Попри це, в умовах посилення глобальних трендів на оздоровлення, профілактику захворювань і здоровий спосіб життя, санаторно-курортні підприємства мають значні перспективи швидкого відновлення та поступового їх розвитку.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід відзначити, що санаторно-курортні та оздоровчі заклади України відіграють важливу соціально-економічну роль, забезпечуючи збереження та відтворення людського капіталу, сприяючи розвитку туристично-рекреаційної галузі та економіки регіонів. Їх подальший розвиток потребує модернізації матеріально-технічної бази, активного впровадження інноваційних технологій, розширення спектра послуг та інтеграції у міжнародний медико-туристичний простір. В умовах післявоєнного відновлення вони можуть стати одним із ключових драйверів соціально-економічного зростання України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мазаракі А.А., Ведмідь Н.І. Санаторно-курортні та оздоровчі підприємства: структурні параметри розвитку. *Економіка розвитку*. 2013. № 3. С. 51-55.
2. Ведмідь Н.І. Класифікація санаторно-курортних і оздоровчих підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 238. С. 9-13.
3. Гальків Л. І., Кулиняк І. Я., Гербут М. В. Санаторно-курортна діяльність: ринок послуг санаторіїв у регіонах України. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2017. Вип.4 (873). С.18-23.
4. Мельник Л.В., Батиченко С.П. Особливості розвитку лікувально-оздоровчого туризму в регіонах України. *Часопис картографії*. 2018. Випуск 19. С. 41-47.

УДК 332.1, 338.2, 351, 352, 353

Ярошенко І.В.¹

¹ старший дослідник, к.е.н. НДЦ ІПР НАН України

ТЕОРЕТИЧНІ І ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПРОСТОРОВИМ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ЗАГРОЗ

Дослідження питань ефективності управління регіональним розвитком в Україні, як в довоєнний період, так і в сучасних умовах військового стану та в перспективі післявоєнної відбудови, залишається актуальним, зокрема, пріоритетами виступають пошук шляхів вирішення існуючих територіальних проблем, подолання сучасних викликів та загроз й використання можливостей для саморозвитку регіонів, громад і територій в їх складі, а також створення безпечових умов для їх стійкого функціонування та розвитку, що наразі стає одним із головних пріоритетів. Безпечний соціально-економічний регіональний розвиток пов'язаний із впливом такого поняття як «загроза», розуміння наукових підходів до визначення якого дає змогу краще охарактеризувати його сутність та, в подальшому, сприяти вчасному виявленню, попередженню й протидії таким явищам з метою досягнення необхідного рівня захищеності.

Авторський погляд на узагальнення теоретичних засад регіонального розвитку дозволяє виділити два основні напрями: подолання існуючих регіональних проблем, що наразі залишається актуальним у використанні інструментів політики публічного управління та стимулювання регіонального саморозвитку, що відповідає умовам діючої реформи децентралізації та адміністративно-територіальної організації влади в Україні [1].

Запропонований розподіл теоретичних засад регіонального розвитку за цими двома напрямками повністю відповідає пріоритетам сучасної європейської регіональної політики, що важливо в період вступу України до Європейського Союзу; створює можливості регіонам в процесі відбудови і відновлення України у воєнний і повоєнний періоди, що особливо актуально в умовах перспектив отримання економічної та фінансової допомоги з боку світових і європейських інституцій, країн, фондів тощо; відповідає пріоритетам України в короткостроковій й середньостроковій перспективі подальшого розвитку незалежної державності на основі європейських демократичних цінностей і принципів.

Результати вивчення теоретичних і практичних аспектів формування політики управління просторовим регіональним розвитком в умовах загроз, що набувають важливого значення, зокрема в період воєнного і повоєнного відновлення України, дозволяє сформулювати наступні висновки.

Дослідження теоретичних аспектів регіонального розвитку протягом всього часового періоду їх формування відбувалося в умовах присутності геополітичних, економічних, соціальних, екологічних та інших різних видів дестабілізуючих чинників, зокрема і загроз, які носили глобальний, міждержавний, державний, внутрішньодержавний характер, та наслідків подолання їх впливу [2].

Проведений аналіз еволюції теоретичних засад регіонального розвитку та проєкціювання цих напрацювань на розвиток політики управління соціально-економічним розвитком в Україні дозволило зробити висновок щодо найбільш актуальних напрямів, зокрема, подолання проблем та стимулювання саморозвитку, що формують пріоритети сучасної регіональної політики для країни в цілому та її окремих територій зокрема, які і надалі залишаються актуальними для сучасних умов воєнного і повоєнного періодів.

Становлення регіональної політики в Україні протягом всього періоду державності супроводжувалося постійним впливом як зовнішніх, так і внутрішніх загроз, характерних для різних часових періодів її розвитку і реалізації [3]. Натомість триваюча четвертий рік загарбницька війна РФ проти України за свободу і незалежність загострила актуальність дослідження зазначеного питання, особливо в умовах, коли прояв зовнішніх загроз, пов'язаний із військовою агресією проти українського народу та територій, має безпосередній вплив і взаємодоповнюючий ефект на зростання інших, зокрема і внутрішніх, загроз в країні.

Враховуючи поодинокі приклади ведення війн в світі, зокрема на європейському континенті, та обмежені можливості аналізу подолання наслідків від їх руйнівної дії на країни в цілому та конкретні території, доцільним є проведення детального дослідження особливостей теоретичних аспектів регіонального розвитку в умовах зовнішніх і внутрішніх загроз, зокрема пов'язаних із безпосереднім впливом війни, з урахуванням індивідуальних особливостей, притаманних Україні та її територіям.

Формування теоретичних засад управління розвитком територій, що тривало постійно і продовжується в сучасному світі, завжди відбувалося під впливом таких понять як «виклик», «загроза», «ризик», «небезпека», що притаманні різним історико-географічним умовам, соціально-економічним процесам, науково-технічним прогресивним явищам тощо. Узагальнення цих понять по відношенню до регіонального розвитку, зокрема, в контексті питань вирішення проблем чи то стимулювання саморозвитку, дозволять в подальшому формувати регіональну політику управління розвитком територій, визначати пріоритети й напрями, формувати механізми і інструменти її реалізації, що є особливо актуальним як в період триваючої

військової агресії, так і в період повоєнного відновлення України та постраждалих від війни регіонів, територій і громад.

Адаптація теоретичних аспектів регіонального розвитку для реалізації в сучасній Україні потребує врахування небезпечних умов, спричинених військовою агресією РФ по відношенню до нашої країни. Зовнішні загрози, спричинені триваючою війною в Україні, посилюють негативний й руйнівний вплив на вже існуючі внутрішні і зовнішні загрози, притаманні усім сферам функціонування та розвитку, отже виступають каталізатором з мультиплікативним ефектом. Найбільший вплив від такого дестабілізуючого ефекту спостерігається на життєдіяльності та функціоналі прикордонних регіонів і територій України, що потребує більш детальних додаткових досліджень та обґрунтовує актуальність зазначеної тематики в найближчій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Семигуліна І.Б. Теоретичні аспекти просторового розвитку: аналіз світового досвіду формування системи управління територіями. Бізнес Інформ. 2021. №7. С. 6-14. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-6-14>
2. Чужиков В.І. Глобальна регіоналістика: історія та сучасна методологія. Київ : КНЕУ, 2008. 272 с.
3. Вахович І.М., Табалова О.Є. Регіональні асиметрії сталого розвитку України: діагностика та механізм вирівнювання : монографія. Луцьк : Волинськполіграф, 2012. 333 с.

УДК 336.7:004.738

Ясінська Ю.А.¹¹ студ. гр. МЕ-303 НУ «Львівська політехніка»

ВИКОРИСТАННЯ КРИПТОВАЛЮТ ЯК ПЛАТІЖНОГО ІНСТРУМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки та глобалізації фінансових відносин криптовалюти поступово перетворюються на важливий елемент фінансової інфраструктури. Якщо раніше вони розглядалися переважно як інструмент інвестування, то сьогодні дедалі більше підприємств у світі починають використовувати криптовалюти як альтернативний платіжний інструмент. Для українських підприємств такий підхід має особливу актуальність, оскільки відкриває нові можливості для міжнародної співпраці, розширення ринків збуту та оптимізації фінансових операцій.

Криптовалюти як платіжний інструмент мають низку переваг. По-перше, вони дозволяють здійснювати міжнародні розрахунки без зайвих бюрократичних процедур і посередників, що значно скорочує час проведення транзакцій і зменшує фінансові витрати. По-друге, застосування цифрових активів надає підприємствам більшу фінансову незалежність, оскільки криптовалюти не прив'язані до конкретної держави чи банківської системи. По-третє, використання криптовалют у взаєморозрахунках може стати конкурентною перевагою, адже дедалі більше іноземних компаній готові працювати саме з такими інструментами.

У липні цього року Президент США Дональд Трамп підписав федеральний закон про регулювання обігу стейблкоїнів (криптоактиви, курс яких прив'язаний до долара). Закон зі скромною назвою Genius Act президент назвав «гігантським кроком до закріплення американського домінування у світових фінансах та криптотехнологіях». Документ відкриває шлях до легалізації цифрових доларів і створює нові правила для криптоіндустрії у США. Тоді як в Україні закону, який регулював би обіг криптовалют, не існує. Є Закон «Про віртуальні активи», який досі не набрав чинності. Набуття чинності пов'язане з майбутнім Законом, який внесе зміни до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування операцій з віртуальними активами [1]. Хоча Україна наразі посідає одне з лідируючих місць у світі за рівнем впровадження криптовалют. Між липнем 2023-го та липнем 2024 року в країну надійшло криптовалют на \$106 млрд, а витрати українців на купівлю біткоїнів сягнули \$882 млн., про це свідчать дані звіту Європейського банку реконструкції та розвитку. Україна разом із Нігерією входить у першу десятку за рівнем використання цифрових активів, тоді як Туреччина посіла 11 місце у Global Crypto Adoption Index 2024 від

Chainalysis. Україна поступається лише Індії, Нігерії, Індонезії, США та В'єтнаму [2].

Однак існують і суттєві ризики впровадження криптовалют. Одним із головних є нестабільність вартості криптовалют, що робить складним довгострокове планування для бізнесу. Не менш важливою проблемою є правова невизначеність: в Україні досі немає повноцінного механізму інтеграції криптовалют у фінансову систему, хоча певні законодавчі кроки вже зроблені. Крім того, цифрові активи пов'язані з ризиками шахрайства, відмивання коштів та недостатньою захищеністю від кібератак.

Попри виклики, перспективи використання криптовалют у діяльності українських підприємств виглядають оптимістично. В умовах війни та економічної нестабільності криптовалюти стали зручним інструментом для збору міжнародної допомоги, що продемонструвало їх практичну цінність. Наприклад в нашій країні здебільшого Bitcoin жертвували благодійники, щоб підтримати в гуманітарних чи оборонних питаннях, тому станом на 2024 рік Україна зі 186 BTC була п'ятою країною у світі, із найбільшим обсягом Bitcoin у власності. Попереду - США, Китай, Велика Британія та Сальвадор [1]. У майбутньому, після вдосконалення законодавчої бази та розвитку цифрової інфраструктури, криптовалюти можуть перетворитися на повноцінний елемент фінансової системи України, сприяючи інтеграції у світову економіку та зміцненню позицій бізнесу на міжнародному рівні.

Отже, використання криптовалют як платіжного інструменту відкриває перед українським бізнесом нові можливості. Для підприємств це може стати поштовхом до активнішої інтеграції у глобальні фінансові процеси та залучення іноземних інвесторів. Хоча водночас цей процес вимагає належного державного регулювання, підвищення рівня фінансової грамотності та розвитку цифрової безпеки. Лише за умови поєднання інноваційності підприємств із продуманою державною політикою криптовалюту можуть стати ефективним та безпечним елементом фінансової діяльності в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Криптовалюта у господарській діяльності. Liga.Zakon. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/239288_kriptovalyuta-u-gospodarsky-dyalnost-zmni-na-poroz (дата звернення: 29.09.2025).
2. Regional economic prospects. European Bank. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/economics/rep/under-pressure.html> (дата звернення: 29.09.2025).

УДК 005.7:004.9

Яцкевич І.В.¹

¹ проф. Одеської державної академії будівництва та архітектури

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ

Сучасні умови глобалізації, технологічних змін та цифрової трансформації суттєво вплинули на всі аспекти діяльності підприємств. Одним із найбільш динамічних процесів є трансформація корпоративної культури, яка виступає фундаментом ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та стійкості. В умовах цифровізації та поширення віддаленої роботи корпоративна культура набуває нових рис, форм і засобів реалізації.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які змінюють не лише бізнес-моделі, а й внутрішнє середовище підприємств. Цифровізація поступово охоплює всі сфери виробництво, логістику, маркетинг, управління персоналом. Одним із ключових об'єктів цього впливу стає корпоративна культура, яка зазнає трансформацій у своїх цінностях, практиках і формах взаємодії.

Корпоративна культура традиційно формувалася через фізичну присутність, спільні заходи, особисті комунікації та дотримання ustalених ритуалів. В умовах цифровізації зростає роль цифрового простору, де відбуваються щоденні контакти між працівниками. Це означає, що такі цінності, як швидкість прийняття рішень, доступність інформації, інноваційність та прозорість, стають домінуючими.

Цифрові інструменти – корпоративні месенджери, CRM- і ERP-системи, платформи для колективної роботи – формують нову культуру комунікації, орієнтовану на відкритість та гнучкість. Натомість традиційна ієрархічність поступово поступається місцем мережевим і горизонтальним взаємодіям.

Цифровізація призводить до перегляду підходів в управлінні. Керівники переходять від жорсткого адміністративного контролю до ролі коучів і фасилітаторів, які допомагають працівникам орієнтуватися у складному інформаційному середовищі. Водночас в управлінській практиці зростає роль:

- аналітики даних – рішення приймаються на основі big data;
- цифрових KPI – система оцінки ефективності переноситься у цифрові платформи;
- онлайн-координації – управління командами у форматі дистанційної роботи.

Таким чином, цифрова трансформація стимулює появу нових форм лідерства, де на перший план виходять комунікативність, емоційний інтелект та здатність працювати у цифровому середовищі.

Цифровізація є потужним фактором трансформації корпоративної культури. Вона стимулює перехід від ієрархічних і закритих систем до відкритих, гнучких та інноваційних моделей. Нові цінності – довіра, гнучкість, інноваційність та цифрова грамотність – стають фундаментом конкурентоспроможності сучасних підприємств. Здатність керівництва адаптувати корпоративну культуру до цифрової епохи визначає не лише внутрішній клімат у колективі, а й довгостроковий успіх підприємницької діяльності в умовах глобальної конкуренції.

Розвиток інформаційних технологій та глобальні зміни на ринку праці суттєво трансформували форми організації праці. Особливе значення має віддалена робота, що набула поширення у зв'язку з пандемією COVID-19, воєнним становищем, процесами цифровізаціяції та змінами у світових бізнес-моделях. Вона відкрила нові можливості для підприємств і працівників, проте водночас стала серйозним викликом для корпоративної культури, яка традиційно формувалася в умовах фізичної взаємодії, колективної присутності та особистого контакту.

Віддалена робота передбачає виконання професійних завдань поза офісом за допомогою цифрових технологій. Природно, що основними перевагами її є: гнучкість у часі та просторі; економія ресурсів на утримання офісних приміщень; розширення можливостей для залучення фахівців із різних регіонів і країн; підвищення автономії працівників.

Разом із тим вона породжує і низку проблем: зниження інтенсивності соціальних контактів; ризик відчуженості та ізоляції; складність у формуванні командного духу; проблеми з контролем та оцінкою ефективності праці.

Корпоративна культура ґрунтується на спільних цінностях, правилах і традиціях, які об'єднують працівників. У віддаленому форматі ці фактори послаблюються, адже працівники рідше зустрічаються наживо, а комунікація відбувається переважно через цифрові канали.

Найбільші виклики для корпоративної культури у віддаленій роботі такі:

1. Зниження почуття належності до підприємства. Відсутність фізичного середовища зменшує відчуття єдності та причетності до підприємства.

2. Послаблення неформальної комунікації. Віртуальне середовище ускладнює створення дружніх відносин, що впливає на атмосферу довіри.

3. Складність у передачі цінностей. Новим співробітникам важче інтегруватися у культуру підприємства без особистих зустрічей і живого наставництва.

4. Виникнення цифрового бар'єра. Різний рівень володіння технологіями створює розрив між працівниками.

5. Проблема мотивації та контролю. В умовах віддаленої роботи контроль часто замінюється довірою, що вимагає нових підходів у менеджменті.

Віддалена робота стала серйозним викликом для корпоративної культури, адже змінила усталені практики взаємодії та механізми підтримки цінностей. Проте цей виклик водночас є і можливістю: підприємства, що зуміли адаптувати культуру до віртуального середовища, здобувають конкурентні переваги у вигляді більшої гнучкості, доступу до глобального ринку талантів і підвищення залученості персоналу.

Майбутнє корпоративної культури безпосередньо пов'язане з поєднанням цифрових інструментів та людських цінностей. Успішними будуть ті підприємства, які навчатися підтримувати згуртованість і мотивацію віртуальних команд, не втрачаючи відчуття єдності та спільної мети

Для успішної трансформації корпоративної культури в умовах цифровізації та віддаленої роботи на підприємствах рекомендується:

1. Розвивати цифрові компетентності персоналу через постійне навчання.

2. Формувати довіру і прозорість завдяки регулярним відкритим комунікаціям.

3. Забезпечувати гнучкість у правилах роботи та стимулювати самостійність працівників.

4. Створювати єдину інформаційну платформу для взаємодії та обміну досвідом.

5. Підтримувати корпоративні цінності через нові формати – віртуальні ритуали, онлайн-зустрічі, культурні заходи.

6. Розвивати лідерство в цифровому середовищі, з акцентом на емоційний інтелект та коучинг.

Трансформація корпоративної культури в умовах цифровізації та віддаленої роботи є закономірним процесом сучасного розвитку підприємств. Вона передбачає перехід від традиційних форм до нових, заснованих на цифрових технологіях, довірі, гнучкості та інноваційності. Успішність підприємств все більше залежить від того, наскільки вона здатна підтримати згуртованість і мотивацію персоналу у віртуальному середовищі, зберігаючи баланс між технологічністю та людськими цінностями.

ПЛЕНАРНІ ДОПОВІДІ УЧАСНИКІВ

1. **DARIUSZ CZAKOWSKI**, PhD, Vice-Rector for Economic Affairs and International Cooperation, Kujawy and Pomorze University in Bydgoszcz (Poland): *«The European Union's Economic and Technological Growth and Its Impact on the Labour Market in the Context of Sustainable Growth».*
2. **ДОРОНІНА О.А.**, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету ім. В. Стуса: *«Кадрова політика громади в умовах війни: виклики та пріоритети».*
3. **ХЛОБИСТОВ Є.В.**, д-р екон. наук, проф. кафедри екології факультету природничих наук, Національний університет «Києво-Могилянська академія», **СОВА Л.О.**, аспірант: *«Соціально-економічна інтерпретація наслідків впливу війни на довкілля (на прикладі непроточних водойм)».*
4. **ЛЕВЧЕНКО О.М.**, д-р екон. наук, проф., Центральнотраїнський державний університет ім. В. Винниченка: *«Вплив итучного інтелекту на капіталізацію бізнесу в контексті стратегічного управління національною економікою».*
5. **OLENA KORONODOVA**, Associate Professor, Research Institute of the University of Bucharest ICUB-UB (Romania): *«Applying the behavior change wheel and com-b model to optimize economic behavior for sdg 12».*
6. **АНТОНЮК К.І.** д-р економ. наук, проф. кафедри економіки та митної справи, Національний університет «Запорізька політехніка»: *«TANDEM-UA-DE Project: sustainable international cooperation between universities».*
7. **SINEM BEZİRCİLİOĞLU**, Associate Professor, Director, School of Foreign Languages İzmir Institute of Technology İzmir (Turkey): *«Fostering a Sustainable Future Through Course Design».*
8. **ШАУЛЬСЬКА Л.В.**, д-р екон. наук, проф. кафедри економіки підприємства Київського національного університету ім. Тараса Шевченка: *«Трансформація університетської освіти: управлінський та академічний контексти».*
9. **ВНУКОВА Н.М.**, д-р екон. наук, проф. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрНУ: *«Сучасні тренди екологічної складової у звітах зі сталого розвитку компаній України».*
10. **ШУШПАНОВ Д.Г.**, д-р екон. наук, проф., завідувач відділу демографічного моделювання та прогнозування, Інститут демографії та досліджень якості життя ім. М. Птухи НАН України: *«Демографічна політика: пріоритети для розвитку людського капіталу України».*
11. **ШУБАЛИЙ О.М.**, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки, Луцький національний технічний університет: *«Пріоритетні напрями структурної трансформації економіки регіонів польсько-українського прикордоння в контексті євроінтеграції»*
12. **ЛОПУШНЯК Г.С.**, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом Київського національного економічного університету ім. В. Гетьмана: *«Професійна реінтеграція ветеранів війни: проблеми та виклики».*

Наукове електронне видання
Можна використовувати в локальному
та мережному режимах

ЗБІРНИК ТЕЗ
III Міжнародна науково-практична конференція
«СУЧАСНІ ТРЕНДИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ
ТА ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ»

20-21 жовтня 2025 року

Один електронний оптичний диск (DVD-ROM); супровідна
документація. Тираж 100 прим. Зам. № 1037

Видавець і виготовлювач
Національний університет «Запорізька політехніка»
Україна, 69063, м. Запоріжжя, вул. Університетська, 64
Тел.: (061) 769–82–96, 220–12–14

Свідectво суб'єкта видавничої справи ДК № 6952 від 22.10.2019.