

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Луцький національний технічний університет  
Рада підприємців при Кабінеті Міністрів України  
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України (Київ)  
Інститут економіки промисловості НАН України (Київ),  
Інститут регіональних досліджень НАН України (Львів),  
Волинський осередок ВГО «Спілка економістів України»,  
Волинський обласний центр зайнятості,  
Київський національний університет будівництва і архітектури  
ДННУ «Академія фінансового управління» (м. Київ),  
Хмельницький національний університет, Державний університет економіки і технологій (Кривий Ріг)  
Донецький національний університет імені Василя Стуса (Вінниця)  
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (Луцьк)  
Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. академ. С.Дем'янчука (Рівне)  
Державний університет «Житомирська політехніка» (Житомир)  
Мукачівський державний університет (Мукачево), Університет Короля Данила (Івано-Франківськ),  
Університет Марії Кюрі-Склодовської у Любліні (м. Люблін, Польща)  
Управління статистики у Жешуві (м. Жешув, Польща), Академія Замойська (м. Замость, Польща),  
Національна торгово-промислова палата у Варшаві (м. Варшава, Польща)  
Фундація «Інститут сталого розвитку» (м. Варшава, Польща)  
Технічний університет – Варна (м. Варна, Болгарія)  
Сільськогосподарська академія університету імені Вітовта Великого (м. Каунас, Литва)

# АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ

X Міжнародна науково-практична конференція  
Луцький національний технічний університет

## THE ACTUAL PROBLEMS OF SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEMS MANAGEMENT

10 th international scientifically-practical conference  
Lutsk National Technical University

6 грудня 2024 р.  
Частина 2

6 December, 2024  
Part 2

Луцьк – 2024  
Lutsk – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Луцький національний технічний університет  
Рада підприємців при Кабінеті Міністрів України  
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України (Київ)  
Інститут економіки промисловості НАН України (Київ),  
Інститут регіональних досліджень НАН України (Львів),  
Волинський осередок ВГО «Спілка економістів України», Волинський обласний центр зайнятості,  
Київський національний університет будівництва і архітектури  
ДННУ «Академія фінансового управління» (м. Київ), Хмельницький національний університет,  
Державний університет економіки і технологій (Кривий Ріг)  
Донецький національний університет імені Василя Стуса (Вінниця)  
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (Луцьк)  
Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. академ. С.Дем'янчука (Рівне)  
Державний університет «Житомирська політехніка» (Житомир)  
Мукачівський державний університет (Мукачево), Університет Короля Данила (Івано-Франківськ),  
Університет Марії Кюрі-Склодовської у Любліні (м. Люблін, Польща)  
Управління статистики у Жешуві (м. Жешув, Польща), Академія Замойська (м. Замость, Польща),  
Національна торгово-промислова палата у Варшаві (м. Варшава, Польща)  
Фундація «Інститут сталого розвитку» (м. Варшава, Польща)  
Технічний університет – Варна (м. Варна, Болгарія)  
Сільськогосподарська академія університету імені Вітовта Великого (м. Каунас, Литва)

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ**      **THE ACTUAL PROBLEMS**  
**УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-**      **OF SOCIAL AND**  
**ЕКОНОМІЧНИМИ**      **ECONOMIC SYSTEMS**  
**СИСТЕМАМИ**      **MANAGEMENT**

*X Міжнародна  
науково-практична конференція  
Частина 2*

*10 th international  
scientifically-practical conference  
Part 2*

**Луцький національний технічний  
університет**

**Lutsk National Technical University**

6 грудня 2024 року      6 December, 2024



**This project has received funding from European Union`s Horizon 2020  
research and innovation programme under grant agreement No.871072.**

Луцьк  
«Надстир'я»  
2024

УДК 338.24 : 330.342 (063)

А 43

*Рекомендовано Вченою радою  
Луцького національного технічного університету  
(протокол № 5 від 26 грудня 2024 р.)*

**Рецензенти:**

**Голян В.А.** – д.е.н., професор, директор ГО «Європейський аналітичний центр»;

**Хомяк Н. Л.** – д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту Волинського національного університету ім. Лесі Українки

**А 43** **Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф.,** Частина 2. Луцьк, 6 груд. 2024 р., Луцьк: Надстир'я, 2024. 415 с.

**The actual problems of social and economic systems management : 10 th international scientifically-practical conference, Part 2. December 6, 2024, Lutsk: Nadstyrja, 2024. 415 p.**

**ISBN 978-617-8438-05-0**

Збірник містить матеріали учасників X Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами», що охоплюють проблеми структурної трансформації економіки регіонів польсько-українського прикордоння, управління національним господарством, галузями та господарськими комплексами; управління державними фінансами та інвестиційного забезпечення відбудови України, регіонального менеджменту та міжнародного співробітництва в контексті подальшої євроінтеграції України; менеджменту та економіки підприємства; управління персоналом, трудового потенціалу, лідерства; ринку праці, зайнятості населення, соціального партнерства; управління логістичними процесами на різних рівнях господарювання, а також економіки довкілля та природних ресурсів.

Для науковців, аспірантів, студентів, практиків, які досліджують проблеми управління соціально-економічними системами різних рівнів.

**УДК 338.24 : 330.342 (063)**

*Матеріали друкуються в авторській редакції.*

*Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, інших відомостей.*

**ISBN 978-617-8438-05-0**

© Луцький національний технічний університет, 2024

ЗМІСТ

**СЕКЦІЯ №5**

**МЕНЕДЖМЕНТ, ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА, ЛОГОСТИКА**

**Сабадош О. В.**

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ..... 14

**Садчикова О.О.**

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЇЇ РОЗВИТКУ ..... 16

**Свідло К.В., Пилипенко Д.О.**

ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ШЛЯХОМ ВДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ..... 18

**Гринько Т. В., Свір С.В.**

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ..... 20

**Василь Горішний, Галина Сидор,**

КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА БАНКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ..... 23

**Сніжко Л.Л.**

ОЦІНКА РІВНЯ ЯКОСТІ СЕРВІСНИХ ПРОДУКТІВ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 24

**Соколенко А. С., Енгел О. В.**

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ..... 28

**Соколенко А. С., Ларвенюк А.І.**

СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ..... 30

**Соловей І.С.**

ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИКИ ФІНАНСОВО-БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ ..... 32

**Стадник В. С.**

РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 34

**Сухомлин О.В., Янковська В. А.**

МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ..... 37

**Тарасюк В.В., Радько В.М.**

ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНИМИ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ ..... 38

**Тлучкевич Н.В.**

ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ ..... 40

**Трегубов О.С.**

ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ ТА СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: РОЛЬ СТАРТАПІВ У ВИРІШЕННІ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ ..... 43

**Уніят Л.М., Яцишин Ю.Т., Партика В.С.**

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ..... 44

**Уткін М. С., Гринь О. Е.**

ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 47

<b>Фалик О. П.</b> ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	49
<b>Фроленкова Н.А., Поліщук В. А.</b> МЕНЕДЖМЕНТ НА РИНКУ ВИРОБНИЦТВА МЕБЛІВ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ .....	52
<b>Хобта М.О., Сукманюк В.М., Остапчук О. С.</b> АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ЗА ДОПОМОГОЮ СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ .....	55
<b>Хобта М.О., Дохлік А.Р.</b> СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛОГІСТИКИ .....	57
<b>Ціпуринда В. С.</b> ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ УЗГОДЖЕНИМ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....	59
<b>Чемерик С.І., Маланчук Л. О.</b> РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ .....	62
<b>Червінець Д.Р.</b> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ .....	64
<b>Чубов Р. М.</b> РОЛЬ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	66
<b>Шашко В.О., Гореславець А.М.</b> ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ ІЗ ДЕРЖАВНИМИ СТРУКТУРАМИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ .....	68
<b>Шевчун М.Б.</b> УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ .....	70
<b>Шелест О. Л.</b> УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ .....	72
<b>Шермолевич В.В.</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНО-ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКОГО СЕКТОРУ В ПЕРІОД ВІЙНИ .....	74
<b>Шимко О.В., Мосійчук Д.Ю.</b> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ .....	75
<b>Шквиря Н.О.</b> ЕФЕКТИВНІ ЗАСОБИ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	77
<b>Школяр С.В.</b> ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ	80
<b>СЕКЦІЯ №6</b> <b>УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЛІДЕРСТВО</b>	
<b>Белякова М.С., Бондаренко О.О.</b> АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ МАКСИМІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН.....	83

<b>Болотнюк С. А.</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗДОЛБУНІВСЬКОМУ ВЗТП: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ .....	85
<b>Бородіна А.С., Ляшок Н.Ю.</b> ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДП «ВОЛИНЬВУГІЛЛЯ».....	88
<b>Борчан К.О., Бондаренко О.О.</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ: СИНЕРГІЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА.....	91
<b>Вірковський М., Назаренко М.</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ .....	93
<b>Вонберг Т.В., Гудков А.О.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: МАТЕРІАЛЬНА ТА НЕМАТЕРІАЛЬНА СКЛАДОВА .....	97
<b>Гавадзин Н.О.</b> ЛІДЕРСТВО ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ: ВИКЛИКИ ТА ЕТИЧНІ АСПЕКТИ..	99
<b>Гладун С. О., Шукатка В. А.</b> РОЛЬ ПСИХОФІЗІОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ .....	101
<b>Голева О.Д., Ляшок Н.Ю.</b> АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ В УКРАЇНІ .....	105
<b>Гриневич А. С.</b> ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	107
<b>Данильчук Л.В.</b> ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	110
<b>Дем'яненко Т.І.</b> РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	112
<b>Дзямудич М.І.</b> РОЛЬ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....	113
<b>Дмитріченко А.С.</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-КОМПАНІЇ: ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, НАВЧАННЯ І ЛІДЕРСТВО .....	115
<b>Зеленко О. М.</b> КЛЮЧОВІ НАВИЧКИ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В КОМАНДІ .....	117
<b>Іванов І.А.</b> ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА .....	119
<b>Кардаш А.Є.</b> СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО ІТ-ЛІДЕРА .....	121
<b>Кобець О.В.</b> ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ .....	123
<b>Коробович Л.П., Рубан В.М.</b> ВПЛИВ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА – «ЛІДЕРА ПІДПРИЄМСТВА» НА ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ .....	125
<b>Коростова І. О., Гержан Р. С.</b> ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	127
<b>Коцман П.І.</b> МЕТОДИ РОЗВИТКУ САМОДИСЦИПЛІНИ ТА САМОМОТИВАЦІЇ.....	129

<b>Леміш Н.О.</b> ЕТИКА В БІЗНЕСІ: ЯК КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ВПЛИВАЄ НА РЕПУТАЦІЮ ТА УСПІХ КОМПАНІЇ .....	131
<b>Ліпич Л.Г.</b> ВИКЛИКИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ В ХХІ СТОЛІТТІ .....	132
<b>Ляленков М.А., Рудь Н.Т.</b> КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	134
<b>Мануїлова К.В., Надточій В.В.</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ .....	137
<b>Марчук Д. М., Назаренко М. О.</b> ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ .....	140
<b>Материнська О.А., Яременко О.І.</b> ВИЖИВАННЯ І РОЗВИТОК: СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	142
<b>Мацегора Ю.П., Попова О.Ю.</b> КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ЇЇ РОЛЬ У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ...	144
<b>Мельник І.С.</b> АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ІНДИКАТОРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДНОЇ ПРАЦІ У ТРАНСКОРДОННИХ РЕГІОНАХ .....	145
<b>Мерзлікіна Є.А., Ляшок Н. Ю.</b> WELL-BEING ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА.....	147
<b>Михальчук Л.Л.</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	151
<b>Місецький А.В., Середа Г.В.</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ .....	153
<b>Назарук А.Я.</b> ІНДИКАТОРИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	155
<b>Омельяненко М.М</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	158
<b>Ораєвський А.А., Миколайчук І. П.</b> ПЕРЕДУМОВИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	160
<b>Підвисоцька О.В.</b> СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ ПРОКРАСТИНАЦІЇ.....	162
<b>Поначевна Т. Г., Ляшок Н.Ю.</b> ВАЖЛИВІСТЬ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ .	164
<b>Прибула Р.В.</b> СУТЬ ТА ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ .....	167
<b>Савків У.С., Урляк А.І.</b> ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА ТА МОТИВАЦІЇ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	170
<b>Салькова Ю. В., Ляшок Н.Ю.</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БІЗНЕСІ.....	171
<b>Склярчук Т.В., Андрусів С.В.</b> ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ	173

<b>Смірнова В.В., Миколайчук І.П., Сичова Н.В.</b> КАР'ЄРНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ.....	175
<b>Сунак Н.М.</b> ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У РЕГІОНІ.....	177
<b>Хоменко А.О.</b> ВПЛИВ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА НА СТРУКТУРУ ЙОГО ЕЛЕМЕНТІВ .....	180
<b>Цибульський Н. О.</b> ВПЛИВ ЗДОРОВ'Я ТА ДОБРОБУТУ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ КОМПАНІЇ.....	183
<b>Цьось Б.С.</b> СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ .....	184
<b>Шапінко В.О.</b> РОЛЬ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ В СУЧАСНИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ .....	187
<b>Юдічева О. П.</b> ВИВЧЕННЯ РОЛІ ПСИХОЛОГІЇ СПОЖИВАЧІВ ЯК ПІДГАЛУЗИ ПРОМИСЛОВО- ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ.....	188
<b>Ястремський М.С., Ляшок Н.Ю.</b> ЛІДЕРСТВО І МЕНЕДЖМЕНТ .....	190

#### **СЕКЦІЯ №7**

#### **РИНОК ПРАЦІ, ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ, СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО**

<b>Ріковець Л.О., Бондаренко О.О.</b> THE ROLE OF GASTRONOMIC TOURS IN THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE.....	194
<b>Антуф'єв Т.В., Попадюк А.Л.</b> СТАН НЕДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ.....	195
<b>Безпала О.В.</b> ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВИПУСКНИКІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ТЕХНОЛОГІЯ ВИРОБНИЦТВА І ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА»: РОЛЬ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ В УСПІХУ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ .....	197
<b>Богданович О.А.</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ .....	199
<b>Буша А.В., Чубань В.С.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	201
<b>Вавренчук В.М.</b> ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ.....	202
<b>Ваплярук О.М.</b> МІГРАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ЗА ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ.....	204
<b>Великий Є. О.</b> ДЕМОГРАФІЧНА ТА МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ..	206
<b>Гніца І.О., Додон О.Д.</b> СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ.....	209



<b>Гойчук Р.Я.</b> РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН .....	211
<b>Горбач Д.А., Шляхтіна М.С., Миколайчук І. П.</b> ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ .....	213
<b>Горобей Т.В.</b> ЗАЙНЯТИСТЬ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ У ПЕРІОД ДІЇ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ .....	215
<b>Дмитренко Х.А. , Чумакова І.С.</b> ЕВОЛЮЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ВОЄННИЙ ТА ДОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ .....	217
<b>Дороніна О.А.</b> РОЗВИТОК ПАРТНЕРСТВА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЯК ФАКТОР СПРИЯННЯ ЗАЙНЯТОСТІ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ .....	220
<b>Імгрунт К.А., Додон О.Д.</b> РИНОК ПРАЦІ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ У 2023-2024 РОКАХ .....	223
<b>Комарницька О.О.</b> ВПЛИВ РИНКУ ПРАЦІ НА СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В УКРАЇНІ У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ .....	226
<b>Куц С.І.</b> НАПРЯМКИ РОБОТИ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБ ЗАЙНЯТОСТІ .....	227
<b>Лебедев С.С.</b> НЕЛІНІЙНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ВПЛИВУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ .....	229
<b>Леміш О.Л.</b> ПРИНЦИПИ ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	231
<b>Ліщук А.М.</b> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИМІРЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ .....	233
<b>Мельник К.К.</b> ЗАРУБІЖНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ .....	235
<b>Мірзодасєва Т.В.</b> РИНОК ПРАЦІ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ .....	237
<b>Павлюк Ю.В.</b> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ .....	240
<b>Підлісна Д.В., Додон О.Д.</b> ГЕОГРАФІЧНА МОБІЛЬНІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ .....	241
<b>Попадюк А.Л., Антуф'єв Т.В.</b> КРОУДФАНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ .....	243
<b>Розтока А.В.</b> ВПЛИВ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ В РЕГІОНАХ ДЕРЖАВИ .....	244
<b>Савич Ю.І.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ НАСЕЛЕННЯ В РЕГІОНАХ ДЕРЖАВИ .....	246
<b>Семенюк Л.М.</b> ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ФОРМИ, ЗМІСТ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ .....	247

<b>Склярук Т.В., Нестер О. В.</b> ОСОБЛИВОСТІ МОЛОДІЖНОГО РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ .....	249
<b>Стацюк Р.М., Рудь Н.Т.</b> ПРИНЦИПИ ТА НАПРЯМИ РОБОТИ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ.....	251
<b>Стеценко М.О.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ОСІБ БЕЗ ФАХОВОЇ ОСВІТИ НА РИНКУ ПРАЦІ.....	254
<b>Ходун Ю.О.</b> МОЛОДЬ НА РИНКУ ПРАЦІ: ПРОБЛЕМИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ ПАРТНЕРІВ У СТВОРЕННІ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ .....	255
<b>Хомова Н.Ю.</b> ПРИНЦИПИ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ.....	257
<b>Школьнік С.В., Додон О.Д.</b> ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТРУКТУРУ ЗАЙНЯТОСТІ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ .....	259
<b>Шпак О.М.</b> БЕЗРОБІТТЯ МОЛОДІ В УМОВАХ ВОЄНОГО ЧАСУ .....	261
<b>Шубала Д.О.</b> ПРИЧИНИ ДИСПРОПОРЦІЙ НА РИНКУ ПРАЦІ.....	263

## **СЕКЦІЯ №8**

### **ІНФОРМАТИЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

<b>Бас Д.М., Архієреєв С.І.</b> ГЕОЕКОНОМІЧНА ФРАГМЕНТАЦІЯ 21 СТОЛІТТЯ .....	265
<b>Гніца І. О., Фурман Т. Ю.</b> ПРОБЛЕМИ ЗБОРУ, АНАЛІЗУ ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ДАНИХ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	267
<b>Голікова К.П.</b> БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ .....	269
<b>Гребень Е.І., Коваль Л. А.,</b> СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГУ В УКРАЇНІ.....	272
<b>Гриценко Р. А.</b> РОЛЬ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	275
<b>Дворник І.В., Дворник О.В.</b> СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	278
<b>Долматов С.В.</b> АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ БАНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ .....	280
<b>Клубук А. І.</b> ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ .....	282
<b>Куцай Н.С.</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОСВІТИ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТА .....	283

<b>Луценко А.С., Ляшок Н.Ю.</b> ВПЛИВ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ: ПЕРЕВАГИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ .....	286
<b>Маланчук Л. О., Сидорук Д.В.</b> ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ АРХІВНОГО ВІДДІЛУ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ .....	289
<b>Меленчук Л.І., Гавришків Н.Г., Слепцова О.Я.</b> ЗАХИСТ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ .....	291
<b>Неділько О.В.</b> ІЗОМЕТРИЧНІ ІЛЮСТРАЦІЇ У ВЕБ-ДИЗАЙН .....	293
<b>Окландер Т.О., Щербина О.С.</b> ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМИ НА БУДІВЕЛЬНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ .....	296
<b>Онушко А.В., Чорна Н.О.</b> АНАЛІЗ КОНФІГУРАЦІЙ НА ПЛАТФОРМИ SAS .....	297
<b>Попадюк А. Л.</b> ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА БЛОКЧЕЙНУ НА ОБЛІКОВІ ПРОЦЕСИ .....	300
<b>Рейкін Ю. Ю.</b> СПЕЦИФІКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ .....	301
<b>Рибіцький О. Л., Ущенко П. Г.</b> СУЧАСНІ ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В СФЕРІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ НА СІЛЬГОСППІДПРИЄМСТВАХ .....	302
<b>Склярчук Т.В., Гладун М. Т.</b> ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ.....	307
<b>Стегней М. І., Романюк С. В., Батин М. О.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СФЕРИ .....	309
<b>Тесленко М.В.</b> ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ .....	311
<b>Тимоць М.В.</b> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО БАНКУ .....	313
<b>Тишко О.Ю., Фоміна О.О.</b> АНАЛІЗ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ ВПЛИВУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ .....	316
<b>Ткачук В.О., Микитенко І.С.</b> ПОДОЛАННЯ ЦИФРОВОГО РОЗРИВУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ ЯК ІМПЕРАТИВ ГЛОБАЛЬНОГО ПРОГРЕСУ ЛЮДСТВА.....	319
<b>Ткачук В.О., Беспалова А.В.</b> ЗАСТОСУВАННЯ SMM-ІНСТРУМЕНТІВ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ БРЕНДУ КОМПАНІЇ .....	322
<b>Тулашвілі Ю.Й., Шубалий О.М.</b> РОЗРОБКА ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСОБУ АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНИХ ДАНИХ В СЕРЕДОВИЩІ MS EXCEL .....	324
<b>Харечко В.С., Меленчук Л.І.</b> КІБЕРЗАГРОЗИ ЯК ФАКТОР РИЗИКУ ДЛЯ СТАБІЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....	326

<b>Цюцяк А.Л., Цюцяк І.Л., Поцула М.С.</b> ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ ТА ФІСКАЛЬНИХ ОРГАНІВ .....	328
<b>Чорна Н.О.</b> ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНИХ ПРОДУКТІВ BAS ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	330
<b>Шашко В.О., Страшко І.М.</b> ДО ПИТАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ .....	334
<b>Щербакова Є.Ю.</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ МИТНИХ ПРОЦЕДУР ЯК ФАКТОР ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....	337

## **СЕКЦІЯ №9**

### **ЕКОНОМІКА ДОВКІЛЛЯ ТА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ**

#### **Lisovyi Serhii**

INFORMATION SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF IT ENTERPRISES IN THE  
CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS ..... 340

#### **Абрамчук С.А.**

ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ  
ДИНАМІКИ ВИРОБНИЦТВА ТА ПРОДАЖУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ..... 341

#### **Бондарчук Л.Ф., Павлюк В.В.**

ПОРУШЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ЗАКОНОДАВСТВА В УМОВАХ ІНТЕНСИВНОГО  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ ..... 342 |

#### **Бровченко Б.Ю.**

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕГАТИВНИХ  
ЕКСТЕРНАЛІЙ..... 344

#### **Возний В.З., Мельничук І.В.**

ПРИКЛАДИ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В ЕНЕРГЕТИЧНОМУ СЕКТОРІ..... 346

#### **Грицун В.В.**

ЕКОНОМІКА ДОВКІЛЛЯ ТА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ..... 347

#### **Демидюк С.М., Мушиях О.Г.**

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИРОДООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЛІСОВОМУ  
ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ..... 350

#### **Динька П.К., Гоголь Т.М.**

СОЦІО-ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ: ЕНЕРГЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ..... 353 |

#### **Загвойська Л.Д., Дегтяр В.О., Садовий Р.Я.**

НЕКСУС ВИГІД І ВИКЛИКІВ ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ ..... 354 |

#### **Залевський П.М.**

ДЕТЕРМІНАНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ В УМОВАХ  
ВІЙНИ ..... 355 |

#### **Іванчев М. О.**

РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНА СФЕРА УЖГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ В УМОВАХ  
КРИЗИ ..... 357 |

#### **Караїм О. А.**

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІО-ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИМИ  
СИСТЕМАМИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ..... 359 |

11

<b>Квасній М.М., Красилович Ю.І.</b> АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІОПАЛИВА ЛЬВІВЩИНИ.	362
<b>Книш В.А.</b> ВІТЧИЗНЯНА ПРОБЛЕМАТИКА ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ .....	365
<b>Кучерява М. В.</b> INSTITUTIONAL CAPACITY OF UKRAINE TO IMPLEMENT CIRCULAR ECONOMY PRINCIPLES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION .....	367
<b>Левковська Л.В., Шпильова Ю.Б.</b> ЕКОЛОГІЧНО БЕЗПЕЧНЕ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ У ПОВОСННИЙ ПЕРІОД ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ .....	369
<b>Мажара Г.А., Пархомук А.Р.</b> АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ НА РОЗВИТОК РИНКУ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ В УКРАЇНІ .....	372
<b>Малишко С.О.</b> ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПИ «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ .....	375
<b>Микулець М.І., Матійчук Н. В., Кулинич Р. О.</b> ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	378
<b>Молчанова К. К., Лупаренко С. Є.</b> ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ТА ЇЇ РОЛЬ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ .....	379
<b>Мурин А.В.</b> ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОСУВАННІ ЕКОЛОГІЧНИХ ПРОДУКТІВ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ДОВКІЛЛЯ.....	381
<b>Мурин Р.В.</b> ЕКОЛОГІЧНЕ ЗАКОНОДАВСТВО І ЙОГО ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ.....	383
<b>Петролюк А.С., Гребенюк Н.В.,</b> РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ .....	386
<b>Петруха Н. М.</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ ЕНВАЙРОМЕНТАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ.	388
<b>Постернак І.М.</b> ВРАХУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ДОВКІЛЛЯ ПРИ ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ .....	391
<b>П'явка О.П.</b> СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ (СТІЙКІСТЬ) ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	393
<b>Скороход І.С., Присяжнюк В. В.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ .....	395
<b>Сташкевич І.О.</b> МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ.....	397
<b>Тарнавський В. А., Роюк Д.О.</b> РОЛЬ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ВДОСКОНАЛЕННІ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ПРОСТОРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ .....	399
<b>Тихонов О.В.</b> ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРЕХОДУ ДО «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	401

<b>Хвесик М.А., Мандзик В.М.</b> ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВОДОГОСПОДАРСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У ПОВОСННИЙ ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ .....	402
<b>Хомицький В.М.</b> РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ .....	405
<b>Хомяк Н.Л.</b> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ .....	406
<b>Черчик Л.М.</b> НАПРЯМИ ТА ФОРМИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ПОТРЕБ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ, УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ ТА ЇХНІХ СІМЕЙ .....	408
<b>Шандова Н.В., Сидорук П.В.</b> ФОРМУВАННЯ НОВІТНІХ МЕХАНІЗМІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	412

**СЕКЦІЯ №5**  
**МЕНЕДЖМЕНТ, ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА, ЛОГОСТИКА.**

**Сабадош О. В.**

аспірант

ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна

**СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**  
**МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

Сучасний етап розвитку вітчизняної промисловості характеризується низкою суттєвих проблем, зокрема значним скороченням обсягів промислового виробництва, нестабільними умовами функціонування підприємств, підвищенням вартості енергетичних ресурсів, що, у свою чергу, спричиняє зростання собівартості кінцевої продукції. Крім того, спостерігається скорочення внутрішнього попиту через зниження рівня доходів населення. В умовах цих викликів особливо важливим стає питання оцінки стану та перспектив розвитку інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. Машинобудівна галузь є стратегічно важливою складовою національного промислового комплексу та має важливе значення для забезпечення стабільного економічного розвитку країни.

Останнім часом на державному рівні активно обговорюються перспективи переходу української економіки на інноваційний шлях розвитку, при цьому особливу увагу приділяють необхідності впровадження інновацій, які здатні забезпечити технологічний прорив. Аналіз глобальних економічних тенденцій свідчить, що ефективність управління інноваційними процесами стає ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність національних економік. Нині однією з основних проблем України є низький рівень конкурентоспроможності національної економіки, що створює безпосередню загрозу економічній безпеці країни. Вирішення цієї проблеми передбачає перехід до інноваційної моделі розвитку української економіки.

Необхідність підвищення інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств зумовлена високим рівнем конкуренції, який посилюється внаслідок інтеграційних процесів глобальної економіки та переходу суспільного виробництва до інноваційного типу розвитку. В умовах кризового стану вітчизняної економіки створення нових конкурентних переваг через інноваційне оновлення всіх аспектів діяльності машинобудівних підприємств вимагає розробки ефективної інноваційної політики та регулярного впровадження інновацій [1; 5].

Машинобудування є однією з ключових галузей ринкової економіки, оскільки від його розвитку залежить конкурентоспроможність усіх сфер економічної діяльності, рівень задоволення споживчих потреб суспільства, а також національний і міжнародний імідж країни. Сучасне машинобудування являє собою складну систему науково-технічних досягнень, їх практичної реалізації та необхідного фінансування, стабільне функціонування якої неможливе без постійної державної підтримки. З огляду на це, машинобудування включено до списку стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку України.

Машинобудівний комплекс України складається з численних підприємств різних масштабів та профілів діяльності, більшість з яких або не функціонує, або працює з низьким рівнем завантаження виробничих потужностей. Продукція, що випускається діючими підприємствами, здебільшого не відповідає міжнародним стандартам і не має змоги конкурувати з західними аналогами на глобальному ринку.

Темпи інноваційного розвитку та рівень інноваційного потенціалу вітчизняних машинобудівних підприємств не відповідають стратегічним цілям, визначеним низкою програмних документів та нормативних актів, що регулюють впровадження інновацій у всіх сферах національної економіки. Водночас існує безпосередній зв'язок між

ефективністю інноваційної діяльності підприємств машинобудівної галузі та застосуванням сучасних управлінських методів для оптимізації їх інноваційного потенціалу. Оскільки оперативна реакція на зовнішні виклики та загрози дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення, це дозволяє запобігати виникненню кризових ситуацій і зменшувати ризики дестабілізації, що можуть виникнути внаслідок трансформаційних змін в економіці України [5].

Аналіз інноваційної активності підприємств машинобудівної галузі показав, що рівень інноваційної діяльності вітчизняного машинобудування є майже вдвічі нижчим за відповідний показник розвинених країн. Така ситуація обумовлена тим, що значна кількість наукових досліджень, за відсутності попиту з боку держави та бізнесу, залишається нереалізованою. Незважаючи на декларування нових напрямків розвитку, інноваційна діяльність підприємств обмежується переважно малоефективними нововведеннями, незначними удосконаленнями та комп'ютеризацією бізнес-процесів. Внаслідок цього спостерігається хронічне відставання в управлінні виробничими процесами [2; 4].

Основними проблемами інноваційної діяльності в машинобудуванні є: низька конкурентоспроможність значної частини продукції вітчизняних підприємств; недостатнє фінансування інноваційних процесів; застарілі основні виробничі фонди та відсутність фінансових ресурсів для їх технологічного оновлення; а також суттєвий відтік висококваліфікованих інженерних та робітничих кадрів [3; 4].

Проблемою залишається недостатність обсягу інвестиційних ресурсів, необхідних для забезпечення інноваційно-конкурентного розвитку машинобудівної промисловості. Державні програми інноваційного розвитку часто не дають очікуваних результатів, оскільки міністерства та відомства, обтяжені соціальною необхідністю підтримки традиційних виробництв, не мають достатньо фінансових засобів для здійснення інноваційних перетворень. Натомість недержавні комерційні установи досі не спроможні реалізовувати довгострокові проекти, що забезпечували б суттєві технологічні зміни.

Повільний розвиток машинобудівних підприємств у сфері інновацій безпосередньо пов'язаний з недосконалістю чинної системи оподаткування. Зокрема, надмірний податковий тиск, спричинений занадто високими ставками податків на виробництво та імпорт інноваційної продукції, не тільки значно уповільнює інноваційну активність підприємств, а й змушує багато з них шукати нелегальні способи ведення діяльності для забезпечення виживання.

У цих умовах машинобудівні підприємства повинні орієнтуватися на інноваційний шлях розвитку. Ключовим інструментом реалізації довгострокових цілей інноваційного розвитку має стати стратегічне планування, яке є основою для формування та підвищення конкурентоспроможності, а також забезпечення фінансового успіху на тривалу перспективу.

Основними завданнями управління інноваційною діяльністю підприємства є визначення пріоритетів інноваційної діяльності та оцінка потреби виробництва в інноваціях. Важливим аспектом є також ідентифікація сфер застосування інновацій, організація процесу їх створення та впровадження, а також контроль за виконанням цих процесів.

Подальший розвиток машинобудівної галузі залежатиме не лише від вдосконалення державної підтримки інноваційної діяльності, але й від активності самих машинобудівних підприємств. Якщо підприємство нехтує впровадженням нововведень, воно ризикує стати неконкурентоспроможним, втратити свої ринкові позиції та споживачів, що зрештою може призвести до погіршення фінансового стану, виникнення кризових ситуацій і навіть до банкрутства. З огляду на це, особливу увагу слід приділяти стратегічному плануванню інновацій, яке є одним із найбільш вразливих аспектів для більшості українських машинобудівних підприємств на сьогодні.



1. Богашко О. Л. Методологічні засади регіонально-кластерної структури управління інноваційним розвитком. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія «Економіка»*. Том 21. Вип. 2. Одеса : ФОП «Головко О. А.», 2016. С. 119–124.
2. Богашко О. Л. Стратегічне планування в системі управління державою і виробництвом. *Економіка України: проблеми економічного розвитку*. Колективна монографія / За ред. В. Ф. Бесєдіна, А. С. Музиченка. К.: НДЕІ. 2007. С. 83–86.
3. Bohashko O. L. Indicators of innovative activity in the economy. *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. 46–48. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/16062>
4. Мехович С. А., Ткаченко М. О. Інноваційний розвиток підприємств машинобудівної галузі в післякризовий період. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХП»*. Харків : НТУ «ХП», 2010. № 64. С. 91–96. URL: [vestnik NPI 2010 64 Mekhovych Innovatsiyni rozvytok.pdf](http://vestnik.npi.2010.64.Mekhovich_Innovatsiyni_rozvytok.pdf)
5. Мясников В. О. Стан та перспективи розвитку інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 81–88. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2017/20.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2017/20.pdf)

**Садчикова О.О.**

студентка 5 курсу

Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

Науковий керівник: Баранова В.Г., д.е.н., професор, професор кафедри фінансів

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЇЇ РОЗВИТКУ**

З огляду на європейський курс інтеграції України, важливо зазначити унікальність фінансового ринку, зокрема в контексті страхування. Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну страховий ринок зазнав значних втрат, що призвело до скорочення попиту на страхові послуги. Європейський досвід показує, що страхові компанії у країнах ЄС акумулюють до 70% фінансових ресурсів, зібраних фінансовою системою. В Україні страхова галузь перебуває на стадії розвитку, що потребує пріоритетного статусу в державній економічній політиці з урахуванням європейських орієнтирів. Проблема платоспроможності страховиків залишається актуальною, оскільки захист страхувальників від ризиків неплатоспроможності вимагає особливої уваги. Впровадження директиви Solvency II може стати ефективним рішенням цієї проблеми, оскільки нинішня регуляторна база України аналогічна європейському законодавству до введення Solvency II, але передбачає спрощену регуляцію [1].

Вітчизняний страховий ринок характеризується високою концентрацією: на 20 найбільших компаній припадає близько 80% зібраних страхових премій та 77% активів сектора. Основну частину інвестиційного портфеля страхових компаній складають облигації та державні цінні папери. За даними Національного банку України (НБУ), Директива ЄС Solvency II визначає вимоги до капіталу, який повинні мати страховики для зниження ризику неплатоспроможності. У рамках імплементації цієї директиви в Україні, наступним кроком стане визначення порядку оцінки активів та введення вимог щодо розрахунку капіталу платоспроможності і мінімального капіталу для різних категорій страховиків з 2027 року [2].

Страховий сектор є перспективним елементом фінансової системи України, і забезпечення його фінансової стабільності є одним із пріоритетних завдань її розвитку. НБУ підкреслює необхідність підвищення довіри до страхової індустрії, прозорості та інвестиційної привабливості галузі. Впровадження нових вимог до внутрішньої оцінки ризиків та розкриття інформації є важливим кроком у досягненні цих цілей. Крім того, необхідно адаптувати українське страхове законодавство до міжнародних стандартів, що дозволить знизити репутаційні ризики та забезпечити узгодженість звітності в разі наявності закордонних філій у страхових компаній [2].

Цільова концепція регулювання страхового сектору, що базується на європейській моделі Solvency II, включає три основні компоненти, подібні до вимог Базельського комітету з банківського нагляду. Перший компонент полягає у визначенні кількісних вимог до капіталу, що дозволяє здійснити ризик-орієнтовану оцінку достатності власних коштів страхової компанії на основі аналізу значних ризиків і їх взаємозв'язків. Другий компонент фокусується на наглядовому аспекті і передбачає створення ефективної системи корпоративного управління, яка гарантує наявність прозорих внутрішніх процедур оцінки та управління ризиками, внутрішнього аудиту та актуарних функцій. Третій компонент визначає вимоги до регуляторної та управлінської звітності, зокрема щодо її форми, періодичності та конфіденційності [2].

Згідно з директивою Solvency II, страхові компанії повинні постійно підтримувати мінімальний капітал, щоб забезпечити свою платоспроможність на рівні 85% протягом одного року. SCR визначає необхідний капітал для задоволення вимог полісодержателів з ймовірністю 99,5%. Недотримання обох вимог веде до втручання регулятора: порушення MCR може призвести до втрати ліцензії, а невідповідність SCR — до введення особливого наглядового режиму та обмежень на використання вільних коштів [3].

Орієнтація на оцінку ключових ризиків зумовлюється вдосконаленням та автоматизацією всього циклу бізнес-процесів, від ціноутворення та оцінки андеррайтингових ризиків до аналізу інвестиційного портфеля і кредитного рейтингу контрагентів. Це вдосконалення потребує нових підходів до оцінки ризиків, виокремлення значущих факторів та інтеграції цього процесу у загальну стратегію компанії, зокрема в частині підготовки даних, стратегічного планування, звітності та внутрішнього аудиту, що може вимагати налаштування процесів з нуля. Автоматизація є необхідною через складність методів Solvency II, великі обсяги даних та математичний апарат, а також через вимоги до швидкодії розрахунків, які неможливі без належного технічного оснащення [4].

Вибір технологічної платформи для автоматизації внутрішніх процесів за стандартами Solvency II набуває особливої важливості. Розрахунок ризиків за стандартизованим підходом у Першій компоненті, доповнений прогнозуванням фінансових та балансових статей, стрес-тестуванням у Другій компоненті та формуванням детальних звітів у Третій компоненті, є складним і потребує комплексного підходу. У разі посилення пруденційного режиму або використання внутрішніх моделей для оцінки достатності капіталу, автоматизація повинна бути на вищому рівні, ніж для стандартизованого підходу.

На сьогодні управління фінансовими ресурсами страховиків здійснюється здебільшого на емпіричному рівні, що не завжди забезпечує комплексне уявлення про ключові параметри та очікувані результати. Тому управління фінансовими ресурсами повинно починатися з детального планування фінансових показників діяльності (бюджетування), оскільки після завершення звітного періоду вплив на результати вже неможливий.

1. Директива 2009/138/ЄС Європейського парламенту та Ради від 25 листопада 2009 року про здійснення діяльності з надання страхових послуг та перестрахування (Solvency II). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/ALL/?uri=celex%3A32009L013> (дата звернення 20.11.2024)

2. Національний банк України. Офіційний сайт URL: <https://bank.gov.ua/ua/> (дата звернення 25.11.2024)

3. Новожилова, Н. (2012). Аналіз фінансових коефіцієнтів страховика для управління ризиками. Зб. матеріалів 12-ї Міжнародної конференції «НАДІЙНІСТЬ та СТАТИСТИКА в ТРАНСПОРТІ та КОМУНІКАЦІЯХ», с. 250-260.

4. Нікітін, Д.І. (2022). Сучасні підходи до диверсифікації доходів страхових компаній. Зб. матеріалів VI науково-практичної конференції «Фінансове забезпечення економіки». Житомир: Поліський національний університет, с. 34-38

**Свідло К.В.**

д.т.н., професор, професор кафедри туризму і готельного господарства Харківський національний університет міського господарства ім.О.М.Бекетова, м. Харків, Україна

**Пилипенко Д.О.**

здобувач вищої освіти 4-го курсу ОКР «бакалавр»

## **ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ШЛЯХОМ ВДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ**

Нині в Україні ресторанний бізнес, що пропонує споживачам ресторанний продукт й представлений підприємствами різних концепцій із широким спектром варіацій цінності [1]. Ринок диктує умови виробнику продукції (послуги), за яких реалізується головна заповідь маркетингу – потрібний продукт у потрібному місці і в потрібний час.

Важливим напрямом розвитку сучасних підприємств ресторанного бізнесу при постійно мінливій кон'юнктурі ринку в умовах військово-політичної кризи, ущільнення конкуренції і є реалізація ефективної асортиментної політики. Втрата конкурентних позицій, а також зниження потенційного і реального рівня прибутку, відбувається за неоптимальної структури асортименту на перспективних товарних і споживчих ринках, так як наслідок, падіння економічної ефективності підприємства. Так, для підприємств ресторанного господарства, які прагнуть бути конкурентоспроможними, актуально вдосконалення асортименту, який сприяє зростанню прибутку.

В ресторанному бізнесі відповідність асортименту потребам споживачів є важливим показником конкурентоспроможності. Асортиментна політика визначає кількість продукції (страв, напоїв) та послуг, які ресторан пропонує споживачам для задоволення їх потреб [2]. В сучасній науковій літературі під асортиментною політикою підприємства, яка направлена на формування оптимального товарного складу продукції та послуг з точки зору максимального задоволення потреб клієнтів розуміється діяльність з підвищення ефективності підприємства. Для підприємства будь-якої сфери господарювання це відіграє важливе значення, але для ресторанної галузі вона є актуальною на сьогодні як ніколи.

Адаптація асортиментної політики ресторанів до потреб потенційних клієнтів та вітчизняних реалій зіграє важливих умов. Ключем до утримання підприємством клієнтів, незалежно від типу, класу чи формату ресторану є асортимент продукції, що реалізується. Водночас, також не є позитивним, наявність занадто великої кількості різноманітних продуктів у багатьох категоріях для ресторану. Обмежений період придатності має більшість продукції ресторанів, тому завдати збитку може й надлишковий асортимент продукції. Завжди якщо асортимент продукції обмежений, то існує ризик домінування конкурентів, які мають кращий асортиментний склад [3].

За опитуванням харківських рестораторів, що працюють в сучасних складних умовах, більшість представників ресторанного бізнесу вважають, що головна мета зміни асортиментної політики ресторанів полягає у наданні потенційному клієнту максимально широкого вибору задля забезпечення максимальної різноманітності та насиченості товарного асортименту. Вважаємо, що це твердження є хибним, оскільки споживачеві допомагає дане припущення швидше знайти ресторанний продукт, який відповідає його смакам. Йдучи таким шляхом ресторан для пошуку необхідних ресурсів може витратити великі фінанси задля виробництва унікально більшої кількості продуктів, але знаходять тільки декілька споживачів такого продукту, що відповідно свідчить про низьку ефективність асортиментної політики ресторану. Тому, сьогодні задля формування асортиментної політики ресторану потрібно покладатись на планування її за допомогою науково-обґрунтованих методів [2]. Сьогодні ж на ринку ресторанного бізнесу сучасні споживачі не завжди позитивно ставляться до великого різноманіття пропозиції продукції, бо харків'яни відчувають в воєнних умовах розгубленість, надлишкові переживання і

розгублено орієнтуються під час вибору продукції. Відтак, в сьогоденних умовах для ресторану дефіцит і надлишок асортименту є негативними.

В обох випадках це позначається на ефективності ресторану та рентабельності його функціонування, ресторатори несуть втрати, але вони можуть бути забезпечені оптимальністю між широтою та глибиною асортименту запропонованих товарів. Під широтою асортиментних груп продуктів, які пропонуються в ресторані (напої, страви, закуски тощо) розуміється кількість цих груп продуктів. Загальна характеристика усіх товарів у кожній реалізованій асортиментній групі характеризується їх глибиною. Асортиментні рішення визначають сьогодні: чи зможе він функціонувати, чи зможе задовольняти потреби споживачів в конкурентному середовищі. Адаптація асортименту ресторанів до потреб та смаків безпосередніх клієнтів стає все більш необхідна, щоб конкурувати і перемагати. Ресторани повинні намагатись реагувати на потреби споживачів адекватно і їх максимально задовільняти. Авторами проведено дослідження харківських ресторанів, та встановлено, що більшість ресторанів Харківщини пропонують універсальне за позиціями меню, які не потребують недоступних та дорого вартісних інгредієнтів. Зокрема, харківські ресторани з сегменту середньоцінової категорії, що були досліджені, пропонують у 80 % випадків українську кухню, 73 % – італійську, французьку тощо й лише 20 % ресторанів має грузинську кухню у меню. Подібний асортимент харківських ресторанів обумовлений тим, що європейська та національна кухня для харків'ян є звичною. В Україні для приготування страв української та європейської кухні легше підібрати персонал й сировину, бо вони користуються стабільним попитом. До того ж лише 16 % харківських ресторанів пропонує екзотичні страви, що зумовлює необхідність пошуку іноземних кухарів та унікальних інгредієнтів. Попит на екзотичні страви не є великим, їх споживають або ж заможні харків'яни, або іноземці. Тому на Харківщині пропонують продукцію неординарної кухні лише прибуткові ресторани. Але ж таких на сьогодні замало, тобто на разі склалась ситуація, за якої пропонують одноманітну продукцію більшість ресторанів. Насамперед більшість харківських ресторанів ґрунтується виключно аналізі меню конкурентів та на інтуїції при плануванні асортиментної політики та формуванні реалізації напоїв без співвідношення із меню і пошуку еногастрономічної пари. Такий підхід полягає у відповідності їхньому асортименті та наслідуванні конкурентів, що на разі приносить їм максимальної вигоди. Таким чином, більшість рестораторів планування асортиментної політики реалізованих напоїв зводиться до наслідування загальноприйнятих тенденцій простого копіювання конкурентів, а це може призводити до втратити клієнтів та знижує рівень конкурентоспроможності [3].

З подальшим підвищенням рівня платоспроможності й повоєнним відродженням національної економіки, споживачі вимагатимуть інноваційних розробок від ресторанів у сфері формування асортименту напоїв. Ресторани зможуть задовольнити потреби споживачів тільки, проповідуючи інноваційну діяльність, інші ж, які не будуть готові до таких змін у таких умовах, то отримають загальне зниження доходів. На основі вищенаведеного вважаємо, що сучасним ресторанам при формуванні асортиментної політики потрібно здійснювати низку таких заходів як: основну масу асортименту напоїв орієнтувати на головні групи споживачів; виявляти гастрономічні пари з продукції, яку найбільше полюбляють їх споживачі; в рамках задоволеності споживачів здійснювати опитування їх за наявними гастрономічними парами; використовувати сучасні методи аналізу та оптимізації асортименту математичними (оптимізаційними) моделями, наприклад, метод ABC-XYZ-аналізу; метод Дібба-Сімкіна тощо); оптимізувати структуру гастрономічних пар та їх своєчасне оновлення; аналізувати світовий досвід щодо розширення асортименту напоїв в ресторанах. Враховуючи ці заходи можна досягти всіх цілей асортиментної політики ресторану, яка буде збільшувати товарообіг послуг та продуктів. Головною ж умовою удосконалення асортиментної політики ресторану є активна інноваційна діяльність закладів.

1. Соціологічні та маркетингові дослідження Київського міжнародного соціологічного інституту URL: <http://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&t=6> (дата звернення: 24.11.2019).
2. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 304 с.
3. Прокопюк А., Феленчак Ю.Б. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.4. С. 259-265.

**Гринько Т. В.**

доктор економічних наук, професор

**Свір С.В.**

аспірант Кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами  
Дніпровський національний університет ім. О.Гончара, м. Дніпро, Україна

## **НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Україна обрала та виборює шлях європейської інтеграції, в т.ч. у економічній сфері. Обрання такого вектору вимагає продовження та прискорення трансформаційних процесів у економічній системі України. Цей процес може бути успішним лише у разі, якщо він є двостороннім: з одного боку, відбуваються зміни пріоритетів у державному та наддержавному регулюванні економічної системи; а з іншого, – створюються відповідні механізми розвитку бізнес-структур, які забезпечують їх розвиток відповідно до глобальних векторів розвитку економічної системи. Відповідно при змінах та трансформаціях економічної системи, бізнес-структурам також треба трансформуватися, розвиватися, переосмислювати пріоритети та засоби досягнення власних цілей.

Окремі питання розвитку бізнес-структур в умовах трансформаційної економіки успішно досліджували Т.Гринько, Т.Гвініашвілі, Р.Павлов, Н.Коваленко, О.Крупський, Ю.Стасюк, Л.Савчук, О.Бобирь, Н. Бондаренко, Л. Ноджак, А.Табачук, Т.Кім та ін., але з урахуванням стрімких змін у соціально-економічній системі останніх років, вказані питання вимагають додаткового комплексного опрацювання та актуалізації.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо успішного гармонійного розвитку бізнес-структур в умовах трансформаційної економіки.

Задачами дослідження є аналіз та систематизація викликів, з якими стикаються українські бізнес-структури останні декілька років та розробка практичних напрямків реагування на ці виклики для забезпечення успішного розвитку в наявних умовах.

Результати дослідження можуть бути використані засновниками та керівниками бізнес-структур, державними та наддержавними органами і міжнародними організаціями, покликаними забезпечувати розвиток бізнес-середовища, регулювання та стимулювання розвитку економічної системи.

**Обговорення та аналіз.** Для цілей даного дослідження під бізнес-структурами розуміються суб'єкти бізнесу різних організаційно-правових форм та масштабів, яких об'єднує спільна ознака: досягнення власних економічних цілей в наявних умовах економічних системи.

Успішний розвиток бізнес-структур в Україні наразі вимагає подолання цілого ряду викликів, які сформовані через одночасне накладання декількох груп факторів:

- трансформація світової економічної системи;
- значний вплив пандемій на повсякденне життя та економічні відносини;
- продовження процесів постсоціалістичної трансформації економіки України;
- військове вторгнення на територію України та нестабільна геополітична ситуація у світі.

Світова соціально-економічна система наразі перебуває на етапі переходу до четвертої промислової (індустріальної) революції, яка отримала загальноприйняту назву

Industry 4.0, і характеризується злиттям технологій і розмиттям меж між фізичними, цифровими та біологічними світами, а також впровадженням в промислове виробництво кіберфізичних систем і персоналізованого виробництва [11].

У економічній площині Industry 4.0 включає такі основні елементи [8]:

- циркулярна (Circular) економіка та економіка зеленого зростання (Green Growth), досягнення суттєвої економії енергетичних та невідновлювальних ресурсів і цілому;
- «економіка спільного використання» (Sharing Economy) або «економіка співпраці» (Collaborative Economy), у яких віддається перевага оренді та співпраці, а не володінню;
- підвищена соціальна відповідальність роботодавця та відповідальність виробника за вироблений продукт у процесі його використання, ремонту та утилізації;
- концепція економічного розвитку розширюється до концепції сталого розвитку, що крім економічної складової, рівноправно включає також соціальну (Social), екологічну (Ecological) та управлінську (Governance) складову – разом ESG-концепція управління;
- збільшення у структурі капіталу сучасного підприємства ваги інтелектуальних та нематеріальних факторів порівняно з матеріальними виробничими фондами [2].

Пандемії здійснили такий вплив на економічну систему [9]:

- відбулося суттєве підвищення пріоритету значення ментального та фізичного здоров'я співробітників. Пандемія стала каталізатором давно назріваючого зміщення «work-life balance» в бік особистих потреб співробітника;
- відбулася суттєва зміна форми комунікацій між співробітниками, в т.ч. у зв'язку з масовим переходом на дистанційний формат роботи.

Щодо процесів постсоціалістичної трансформації економіки України, слід зауважити важливу особливість. Коли у розвинених країнах стартував процес переходу на Industry 4.0, їхні економічні системи в цілому знаходилися на ринковій постіндустріальній стадії, пройшли третю індустріальну революцію та сформували інституційні основи ринкової економіки. Хоча за деякими ознаками Україна не відстає або навіть випереджає розвинені країни, в цілому її економіка не може бути охарактеризована як ринкова класична або постіндустріальна, особливо з точки зору розвитку та довіри до інституцій та ринкової інфраструктури.

Таким чином, Україна по суті проходить відразу декілька етапів трансформації, здійснюючи «стрибок» від змішаної економіки відразу до Industry 4.0, пропускаючи етапи ринкової економіки класичного та постіндустріального типу. [6].

Це накладає певні обмеження на швидкість та глибину трансформацій. Якщо технологічні трансформації відбуваються досить швидко, то трансформації інституційних елементів в цілому та особливо пов'язані із цим світоглядні зміни відбуваються значно повільніше та іноді лише поверхнево, обмежуючи потенціал розвитку бізнес-структур.

Військове вторгнення та часткове переведення економіки на військові рейки загальмувало процес трансформації економіки та відкинуло на декілька кроків деякі вже існуючі на момент початку війни досягнення. Найбільш вагомими факторами впливу на бізнес є такі:

- зменшення чисельності економічно активного населення через виїзд та мобілізацію;
- наявність військових ризиків фізичного знищення або пошкодження активів підприємств, які не покриваються страхуванням;
- ускладнення міжнародної логістики (неможливість руху по території ряду країн усталеними маршрутами, блокування польсько-українського кордону тощо);
- недоступність більшості каналів залучення в Україну прямих інвестицій та фінансування. Зокрема, для українських суб'єктів бізнесу суттєво обмежені ліміти з боку іноземних банків та фондів;
- з листопада 2024 року для значної кількості суб'єктів бізнесу фактично припинена пільгова програма кредитування «5-7-9» з компенсацією частини процентів державою;

- з грудня 2024 р. запроваджується суттєве підвищення податків та зборів, і бізнес знаходиться в очікуванні наступних посилень фіскальної політики.

**Результати дослідження.** Отже, український бізнес останніми роками зіткнувся з безпрецедентною кількістю різнопланових викликів, які охоплюють соціальну, економічну та демографічну сферу. В таких умовах подальший розвиток бізнесу (а подекуди і просто виживання) вимагають швидкої та комплексної реакції. На підставі комплексного аналізу наукових досліджень та експертних практичних оцінок українських бізнесменів, пропонуються наступні першочергові заходи для забезпечення подальшого розвитку бізнес-структур в умовах трансформаційної економіки України:

- подальша діджиталізація діяльності підприємств за всіма напрямками (управління, облік та аналітика, продажі, відносини з партнерами тощо) [1]. На сьогодні це є першочерговою умовою виживання та розвитку бізнесу [4]. Не дивлячись на те, що в Україні випереджаючими темпами розвиваються цифрові сервіси для фізичних осіб, у корпоративному секторі ситуація гірша і вимагає значних зусиль та інвестицій у оновлення програмного забезпечення (в т.ч. програмних продуктів ІС, які довгий час безальтернативно домінують на ринку);

- збільшення гнучкості (адаптивності) системи управління та швидкості прийняття рішень на підставі даних, удосконалення інформаційно-аналітичних систем, які формують вихідні дані для прийняття рішень, в т.ч. залучення у ці процеси машинного навчання та штучного інтелекту [10]. В умовах швидких змін на ринках, зростає значення систем моделювання та систем прийняття рішень у реальному часі, які у своєму сучасному розвитку виростають до концепції віртуалізації бізнесу та цифрового двійника [3];

- запровадження сучасних концепцій управління персоналом (в т.ч. інвестицій у персонал), які більшою мірою враховують взаємні потреби співробітника та підприємця [5];

- запровадження ESG-концепцій управління підприємством та циркулярної економіки як запоруки сталого розвитку. Відхід від застарілих концепцій, у яких прибуток компанії є єдиним або основним показником [7];

- диверсифікація напрямків продажів за каналами збуту та групами покупців. В умовах України це означає вихід на міжнародні ринки, оскільки ємність та купівельна спроможність внутрішнього ринку суттєво зменшилася;

- запровадження бережливих (Lean) систем менеджменту виробництва та управління запасами задля забезпечення цінової конкурентоздатності власної продукції (послуг) в умовах збільшення вартості фінансових ресурсів та зменшення їх доступності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, світова та національна економічна система змінюється дуже швидко та глибоко. Швидкість таких змін часто знаходиться на межі хаосу, а глибина на рівні світоглядних змін. Єдиною можливістю для подальшого розвитку бізнес-структур у таких умовах є постійні інвестиції у нові засоби та механізми розвитку, які будуть забезпечувати довготривалу конкурентоспроможність та сталий розвиток. Питання більш глибокого опрацювання окремих напрямків, в т.ч. практичний аспект їх імплементації у діяльність бізнес-структур, є предметом окремих досліджень.

1. Vorobiova, V. V., Krupskiy, O. P., & Stasiuk, Y. (2023). The Role of Digital Technologies in Modern Trade: A Study of Global Trends and Prospects for Ukraine. *Economic journal Odessa polytechnic university*, 2(24), 44-55. <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2023.5>.

2. Грицько Т. В. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: моногр./за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Грицько // Дніпро: Видавець Біла КО. – 2023. [http://confcontact.com/2023-kolektyvna-monographiya/km\\_2023.pdf](http://confcontact.com/2023-kolektyvna-monographiya/km_2023.pdf)

3. Базик, О., & Грицько, Т. (2024). Цифровий двійник як інструмент механізму управління підприємством у реальному часі. *Challenges and Issues of Modern Science*, 3, 196–203. <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/239>.

4. Грицько, Т., Гвініашвілі, Т., & Каліберда, М. (2023). СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

5. Грицько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Управління персоналом та інтелектуальними ресурсами як інструмент стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі : колективна монографія: за заг. ред. Т. В. Грицько. Дніпро: Біла К. О., 2022. С. 11–68. [http://www.confcontact.com/2022-kolektyvna-monographiya/kolektyvna\\_monographiya\\_2022\\_maket.pdf](http://www.confcontact.com/2022-kolektyvna-monographiya/kolektyvna_monographiya_2022_maket.pdf)

6. Коваленко Н. В. ТРАНСФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА: ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ //The 15 th International scientific and practical conference “Innovations and prospects of world science”(October 12-14, 2022) Perfect Publishing, Vancouver, Canada. 2022. 454 p. – 2022. – С. 382. <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/10/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-OF-WORLD-SCIENCE-12-14.10.2022.pdf#page=382>

7. Крупський О. П., Стасюк Ю. М. ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК ПЕРСПЕКТИВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ //Вплив кліматичних змін на просторовий розвиток територій Землі. – 2021. – С. 204. [https://www.researchgate.net/profile/Oleksandr-Krupskiy/publication/353331228\\_Cirkularna\\_ekonomika\\_ak\\_perspektiva\\_stalogo\\_rozvitku/links/60f506d016f9f31300929095/Cirkularna-ekonomika-ak-perspektiva-stalogo-rozvitku.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Oleksandr-Krupskiy/publication/353331228_Cirkularna_ekonomika_ak_perspektiva_stalogo_rozvitku/links/60f506d016f9f31300929095/Cirkularna-ekonomika-ak-perspektiva-stalogo-rozvitku.pdf)

8. Пустовгар, С. (2022). ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0. Економіка та суспільство, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-15>.

9. Савчук Л.М. Підходи до вирішення проблем фінансування, безпеки, економічного та інформаційного розвитку суб'єктів господарювання в умовах пандемії: монографія /за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної. – Дніпро: Пороги, 2021. – 376с. <https://drive.google.com/file/d/1gAxenCqOJvgZ-rxXBe6DGHBVnCcKjNAS/view?usp=sharing>

10. Свір, С. (2024). Побудова ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством: задачі та виклики. Challenges and Issues of Modern Science, 3, 236–242. <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/259>.

11. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: моногр. / за наук. ред. д.е.н., проф. А.І. Крисоватого та д.е.н., проф. О.М. Сохацької. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2018. – 478 с. <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/33661>.

**Горішний В.,**

здобувач групи Ф-21стн

**Сидор Г.,**

викладач циклової комісії обліково-економічних дисциплін

Відокремленого структурного підрозділу

Кам'янець-Подільський фаховий коледж

Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут», м. Кам'янець-Подільський, Україна

## **КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА БАНКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В економіці країни вагому роль відведено банківській сфері, оскільки в ній відбувається акумуляція та розподіл фінансових ресурсів для реалізації процесів перерозподілу та відтворення грошових коштів між різними сферами та суб'єктами економіки. Скорочення кількості вітчизняних банків України; посилення їхньої боротьби за прихильність клієнтської бази; глобальні інтеграційні процеси; розширення сфери діяльності банків, зумовлене розвитком комунікаційних засобів та інформаційних технологій на базі сучасної техніки; інтернаціоналізація економічних процесів, що супроводжується проникненням іноземних банків на ринок вітчизняних банківських продуктів зумовлюють необхідність удосконалення використання ними маркетингового інструментарію з метою підвищення конкурентоспроможності.

Вітчизняні банки на сьогоднішньому етапі функціонування постійно намагаються на ринку пропонувати нові продукти та використовувати різноманітні канали їх реалізації. За таких умов особливого значення набуває здатність банківських установ продемонструвати клієнтській базі унікальність пропонованих продуктів чи інших складових комплексу маркетингу через формування результативної маркетингової політики комунікацій.

На сучасному етапі економічного розвитку комунікаційна політика є головним елементом у комплексі маркетингу для банківських установ, результативне використання якої дасть змогу банку зайняти конкурентне положення на ринку, що позитивно вплине на його доходи й довгостроковий розвиток.

Для життєдіяльності банку стратегічно важливо налагодити комунікації з потенційною й реальною клієнтською базою, сформувати комплекс заходів комунікаційної політики з метою просування на ринок банківських продуктів і послуг.



Сьогодні стрімко розвиваються Інтернет-технології як один із нових інструментаріїв комунікаційної політики. Інтернет із спеціалізованої мережі, головне призначення якої зводилося до об'єднання професійних досліджень, перетворився у всевітнє знаряддя комунікації. Спеціалісти з маркетингу швидко виявили нові можливості, особливо відносно електронного маркетингу, тобто інтернет-маркетингу.

Здійснення комунікаційної діяльності банків сьогодні є неможливим без урахування сучасних потреб клієнтської бази, які виступають досвідченими користувачами сфери банківських послуг. У результаті вивчення різноманітних аспектів взаємодії банків та їхніх клієнтів виявлено необхідність активного впровадження клієнтоорієнтованого підходу, тобто спроможності банку максимально задовільнити потреби клієнтів з метою досягнення довгострокових переваг та результативної діяльності на ринку банківських послуг.

Вагоме проблемне питання, на яке в контексті наукового дослідження варто звернути увагу, – це комунікаційна політика банку в умовах воєнного стану. Тривалий період часу банківська система України потерпала від фінансової кризи, згодом – від пандемії, а на сьогоднішньому етапі – від російської агресії. Однак фінансова система нашої держави вистояла в найбільш критичний період початку війни, однак все ще зіштовхується з величезними викликами. Національному банку України вдалося стабілізувати банківську систему через цифровізацію процесів, фіксацію обмінного курсу гривні, підвищення процентної ставки для стримування інфляції та запровадження обмежень на розрахункові операції в іноземній валюті.

Ще однією актуальною проблемою є інформаційні атаки та поширення дезінформації у соціальних мережах, що може призвести до паніки та певних емоційних реакцій з боку клієнтської бази. Щоб уникнути негативних наслідків, Національний банк України регулярно публікує звіт про стан банківської системи.

Деяким банківським установам вдається все ще здійснювати результативні маркетингові комунікації, очоливши відповідні рейтинги. Так, у номінації FinAwards 2023 «Стихий банк» перемогу здобув «Укрсиббанк».

Питання, розкриті в тезах, надзвичайно актуальне, оскільки маркетингові комунікації – це невід'ємна частина формування конкурентоздатності банку, а питання щодо проблемних аспектів підвищення результативності маркетингових комунікацій є спільним для усіх вітчизняних банків.

1. Нянчук Н. Ю., Майданюк А. М. Маркетингові комунікації банків України в умовах війни. Науковий вісник Одеського національного економічного університету : зб. наук. праць; за ред. : В.В. Коваленко (голов. ред.). Одеса : Одеський національний економічний університет. 2024. № 3–4. С. 71–79.

2. Сидор Г. В., Андрусів У. Я., Давидовська Г. І. Інновації у діяльності банку. Інноваційні банківські технології та сучасні форми грошей : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспір. і молод. учених, (м. Київ, 05 квіт. 2018 р.). Київ, 2018. С. 97–99.

3. Сидор Г. В., Андрусів У. Я. Реалії банківського сектору. Розвиток економіки України : колективна монографія / за ред. канд. екон. наук, доц. Кульчицької Н. Є. Чортків : ЧННІПБ, 2018. С. 181–190.

**Сніжко Л.Л.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

## **ОЦІНКА РІВНЯ ЯКОСТІ СЕРВІСНИХ ПРОДУКТІВ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Транспортна галузь є однією із базових в економіці будь-якої країни особливо в умовах викликів і загроз. Від її виживання, успішного функціонування та розвитку залежить діяльність та ефективність більшості галузей народного господарства.

Для того, щоб країна, транспортна галузь та транспортно-логістичне підприємство могли виживати та ефективно конкурувати на ринках, у т.ч. і міжнародних, сервісні продукти повинні відповідати міжнародним стандартам якості та ціновим очікуванням споживачів [1].

Одним із найважливіших аргументів у боротьбі за споживача в сервісній сфері є якість продукції, що випускаються та реалізуються операційною системою. Це підтверджує той факт; що двома ключовими пріоритетами при купівлі сервісної продукції є їх ціна та якість. Тому для досягнення підприємством стратегічних конкурентних переваг в складних умовах невизначеності і загроз, жорсткої конкуренції є орієнтація операційної діяльності, в першу чергу, на кінцевого споживача та його вимоги. Зосередження уваги на якості та її поліпшенні має бути частиною менеджменту кожного транспортно-логістичного підприємства [2].

На даний час існує безліч формулювань і тлумачень якості. Стосовно транспортної галузі якість має певну специфіку, обумовлену споживчим призначенням транспортно-логістичної продукції, матеріально-технічною базою і технологією, що використовуються, рівнем кваліфікації персоналу та ін. На сучасному рівні розвитку теорії управління «якість» доцільно розглядати як комплексне поняття, що включає в себе якість кінцевого сервісного продукту, якість операційних процесів, якість процесу управління, якість постачань та робіт, якість діяльності працівників та життя суспільства. Якість співвідноситься з уявленням про ступінь, в якій сервісна продукція задовольняє очікування та вимоги споживача.

З метою виживання та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності усі успішні компанії в світі (від великих до малих) в самих різних сферах бізнесу, в т.ч. і на транспорті, займаються питаннями управління якістю (quality management) [3]. Управління якістю - це процес, який зосереджений безпосередньо не тільки на якості продукції, але й засобах його досягнення [4]. Зазвичай сучасні транспортно-логістичні компанії розглядають забезпечення якості, як одне із основних завдань операційної діяльності [5; 6].

Як показали дослідження, прогресивні транспортно-логістичні компанії, які постійно прагнуть до покращення якості своїх послуг та задоволення потреб клієнтів, з метою забезпечення найвищого рівня якості своїх сервісних продуктів у процесі операційної діяльності формують низку різноманітних та комплексних потреб, серед яких однієї із базових є достовірна, своєчасна та релевантна оцінка якості сервісних продуктів, що виробляються операційною системою транспортно-логістичних підприємств. Реалізація цієї потреби є важливою для забезпечення конкурентоспроможності компанії та задоволеності потреб клієнтів.

До основних об'єктів оцінки якості в транспортно-логістичних організаціях відносяться:

–сервісні продукти: перевезення вантажів, оренда автотранспорту, складування продукції, її зберігання та інше;

–операційні процеси, а саме: оформлення замовлення, вантажоперевезення (доставка вантажу), планування маршрутів, технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів, забезпечення паливо-мастильними матеріалами та інші;

–інфраструктура, що включає всі ресурси, необхідні для забезпечення якісної роботи транспортної компанії: гаражі, сервісні центри, приміщення для технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів, мийки, складські приміщення, рухомий склад, техніка, обладнання, приміщення, інформаційні технології та інше;

–персонал: водії, механіки та інші співробітники, які працюють у компанії, які повинні бути належним чином підготовлені, тобто мати необхідні знання та навички для забезпечення безпеки та якості обслуговування;

–система управління якістю (quality management system), як складова частина загальної системи управління транспортно-логістичним підприємством, яка повинна

забезпечити стабільну якість сервісної продукції та задоволеність клієнтів та ін.;

– процеси управління якістю що включають в себе чотири основні складові: планування якості (quality planning), забезпечення якості (quality assurance), контроль якості (quality control), підвищення якості (quality improvement), які повинні бути направлені на формування високої якості сервісних продуктів та ін.

Базою управління якістю в операційній діяльності є формування вимог щодо параметрів якості у розрізі кожного сервісного продукту, який створює операційна система. Ці параметри визначаються за допомогою опитувань клієнтів або інших методів збору даних в ході маркетингових досліджень.

На їх основі формується номенклатура показників оцінки якості по кожному сервісному продукту та визначаються їх базові (планові) чи еталонні значення. На відміну від виробничої сфери, показники якості послуг мають певні характерні відмінності. Для оцінки рівня якості в сервісній сфері можуть бути застосовані різноманітні абсолютні та відносні показники:

– індекс задоволеності клієнтів або індекс лояльності (CSI – Customer Satisfaction Index) – оцінка рівня задоволеності клієнтів сервісними продуктами компанії після взаємодії з нею, тобто результат клієнтського досвіду. Це загальний показник (оцінює якість продукту, обслуговування і наданої пропозиції), що дозволяє компанії визначити, наскільки її послуги відповідають потребам та очікуванням клієнтів. Як відомо, успішність організацій, орієнтованих на бізнес, а відповідно, і їх фінансові результати, в першу чергу, залежать, від того, наскільки компанії вдасться задовольнити очікування своїх клієнтів. Цей показник дозволяє компанії зрозуміти, як ефективно вона взаємодіє зі своїми клієнтами і надає їм підтримку та які аспекти роботи організації потребують покращення для забезпечення задоволеності та лояльності клієнтів та ін.;

– індекс якості обслуговування (SQI - Service Quality Index) – кількісно вимірює якість послуг, які надає компанія і відображає співвідношення сприйнятої та очікуваної якості послуги. Розрахунок показника проводиться на основі результатів анкетування споживачів послуги. При цьому використовуються дві анкети – для виміру очікувань споживача та його сприйняття якості отриманої послуги [7]. Цей показник дозволяє компанії зрозуміти, наскільки її послуги відповідають вимогам якості;

– оцінка рівня взаємодії (CES - Customer Effort Score) – конкретний показник, який фактично оцінює доступність, тобто можливість для клієнтів без додаткових проблем скористатися запропонованою йому фірмою послугою, швидкість, якість взаємодії із сервісним підприємством. Це особливо важливо для операційних систем із високим ступенем контакту зі споживачами, так як це безпосередньо впливає на повторювання їх взаємодії з цією організацією та кількість клієнтів, в т.ч. і постійних;

– індекс конкурентної якості (CQI - Competitive-Quality-Index) - показник ефективності цієї організації у порівнянні із конкурентами. Вимірюється середнє значення основних конкурентів і на основі цього визначається, який рівень займає досліджувана організація: вище або нижче за конкурентів;

– індекс задоволеності співробітників (ESI - employee satisfaction index) – вимірює, наскільки задоволені співробітники компанії своєю роботою та умовами праці. Цей показник дозволяє компанії зрозуміти, які аспекти її роботи потребують покращення для забезпечення задоволеності та продуктивності співробітників, адже якщо працівники не задоволені роботою чи компанією їх зусилля на забезпечення якості послуг будуть мінімальні;

– індекс досконалості процесів (PEI) вимірює тривалість та ефективність різних операцій компанії, які відповідають за якість надання послуг. Цей показник дозволяє компанії зрозуміти, наскільки її процеси ефективні та які аспекти їх роботи потребують покращення та ін.

Крім вищенаведених для транспортно-логістичних підприємств можуть бути застосовані специфічні показники якості:

- якість матеріально-технічних елементів (рухомого складу, паливо-мастильних матеріалів та ін.), що використовуються при наданні послуг;
- надійність послуг, в т.ч. дотримання термінів доставки вантажів, тобто час від одержання замовлення до доставки;
- повнота надання послуг, тобто надання клієнту послуги в повному обсязі;
- ступінь доступності в операційній системі при виконанні замовлення;
- стабільність постачання;
- гнучкість постачання - в залежності від індивідуальних вимог клієнтів;
- повнота і зручність розміщення і підтвердження замовлення;
- ефективність технології вантажопереробки на складах;
- якість упакування і виконання пакетних і контейнерних перевезень;
- регулярність інформування про хід транспортно-логістичного обслуговування;
- кількість позитивних (негативних) відгуків щодо якості сервісних продуктів у соціальних мережах;
- рівень комунікабельності – можливість здійснення простих і оперативних інформаційних і матеріальних обмінів;
- рівень обслуговування (соціально-психологічний показник) – визначає ввічливість по відношенню до клієнта, його комфортність, гнучкість і ступінь відповідності оперативним запитам і побажанням клієнтів;
- безпека – гарантія того, що запропонована послуга не заподіє шкоди життю і здоров'ю людей, персоналу та буде безпечна для навколишнього середовища;
- можливість вибору певного транспортного засобу для перевезення вантажів (наприклад, рефрижератор, ізотерм та ін.), способу доставки та дотриманням вимог щодо упакування вантажів на етапі доставки;
- зберігання та транспортування вантажів з дотриманням норм щодо товарного сусідства.
- кількість втрат та пошкоджень вантажів під час транспортування, що є важливим для визначення ефективності безпекових процесів та захисту товарів під час транспортування та ін.

На основі цих показників транспортно-логістичне підприємство згідно вимог клієнтів формує по кожному сервісному продукту таку номенклатуру показників оцінки якості, яка буде враховувати операційні конкурентні пріоритети і виражену компетентність [8]. Потім за обраними показниками по кожному сервісному продукту на основі моніторингу визначаються їх фактичні значення за конкретний період (місяць, квартал, рік або ін.), які у подальшому порівнюються з базовими або еталонними і виявляються відхилення. Результати відхилень є базою для аналізу і подальшої роботи щодо удосконалення якості сервісних продуктів.

1. Концепція державної політики у сфері управління якістю продукції (товарів, робіт, послуг). Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 447-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/447-2002-p>.

2. Сніжко Л.Л. Управління якістю сервісних продуктів в операційній діяльності транспортно-логістичних підприємств. *Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво»*. Київ: НТУ, 2023. Вип. 114.2. С. 269-284. DOI:10.33744/0365-8171-2023-114.2-269-284.

3. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2005, IDT). Національний стандарт України. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45с.

4. Олійник С. О., Олійник А. С., Пилипенко О. Г., Пугін О. С. Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 79–86. DOI: [10.32702/2306-6792.2019.23.79](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.23.79)

5. Криворучко О. М., Попова Н. В. Оцінювання якості транспортно-логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 91-109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk\\_2018\\_31\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_31_8).

6. Овчаренко, А. Г. Оцінювання якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка трансп. комплексу: зб. наук. пр. Харків*, 2020. Вип. 35. С. 160–176. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/2936>

7. Parasuraman A., Zeithaml B., Berry L., SERQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Spring, 1988. P. 12—40.

8. Сніжко Л.Л., Височило О.М. Особливості розроблення операційної стратегії транспортних підприємств з урахуванням життєвого циклу сервісного продукту. *Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал*. Київ: НТУ, 2022. Вип. 4 (54). С.200-209. DOI: 10.33744/2308-6645-2022-4-54-200-209.

**Соколенко А. С.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова, м. Харків, Україна

**Енгел О. В.**

здобувач вищої освіти Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова, м. Харків, Україна

### **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Стратегія розвитку підприємств ресторанного бізнесу – це цілеспрямований процес створення та впровадження комплексної системи управління, яка забезпечує ефективне функціонування та конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Головна мета стратегії – гармонійна інтеграція внутрішніх ресурсів підприємства з вимогами зовнішнього середовища, враховуючи потреби споживачів.

Стратегія для ресторану – це не просто план, а комплексна система, яка об'єднує всі аспекти бізнесу: від створення унікального досвіду для клієнтів до ефективного управління ресурсами. Вона, як диригент, координує діяльність всіх відділів (кухня, зал, бар, адміністрація) та злагоджено спрямовує матеріальні, людські, інформаційні, фінансові ресурси в одному напрямку – до задоволення потреб гостей [1].

Така стратегія не тільки про те, щоб бути кращим за конкурентів, але й про гармонійне вписання в навколишнє середовище. Вона допомагає ресторану стати частиною спільноти, враховуючи економічні, соціальні та екологічні фактори. Це дозволяє не лише адаптуватися до змін, але й створювати позитивний вплив на місто, регіон і світ. Головне завдання стратегії – забезпечити стійкий розвиток, збереження соціальної стабільності, екологічну безпеку та економічну ефективність ресторану. Вона – ключ до довгострокового успіху, що дозволяє ресторану процвітати незважаючи на будь-які виклики навколишнього середовища [2].

Стратегія розвитку підприємства являє собою комплекс формалізованих процедур, спрямованих на побудову моделі майбутнього стану підприємства та розробку програми переходу з поточного стану до цільового. Стратегія визначає довгостроковий успіх підприємства, забезпечуючи його адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення поставлених цілей.

У процесі формування стратегії застосовуються різні підходи, що враховують специфіку галузі, регіону та держави, а також динаміку економічного середовища.

Метою розробки стратегії є:

– визначення основних пріоритетів підприємства в його діяльності на поточний момент та в перспективі;

– концентрація ресурсів для реалізації обраних пріоритетів, що забезпечує ефективне використання ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Стратегія розвитку діяльності підприємства ресторанного господарства включає:

– місію, що формулює основне призначення підприємства, його цінності та роль у галузі;

– бачення, що визначає бажаний майбутній стан підприємства, його позиціонування на ринку та результати діяльності;

- систему стратегічних цілей, конкретні, вимірні, досяжні, актуальні та обмежені за часом цілі, що сприяють реалізації місії та бачення;
- послідовний план дій, що визначає кроки, ресурси, терміни та відповідальних осіб для досягнення стратегічних цілей.

Модель майбутнього стану підприємства представлена у вигляді місії та бачення, тоді як конкретний план досягнення поставленої мети розгортається через систему стратегічних цілей та стратегічні плани.

Ефективна стратегія розвитку підприємства ресторанного господарства є запорукою його успіху, забезпечуючи стабільний розвиток, адаптацію до змін та досягнення цілей в динамічному середовищі [3].

Для формування ефективної стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати цикли забезпечення його розвитку. На рис. 1 представлена візуалізація цих циклів, яка дає змогу зрозуміти їх взаємозв'язок та вплив на загальну стратегію.



Рис. 1. Цикли забезпечення розвитку діяльності закладів ресторанного бізнесу

Для створення ефективної стратегії розвитку підприємства необхідно розглянути п'ять взаємопов'язаних циклів, що забезпечують його стабільність та зростання.

Перший цикл включає формування стратегії. Основне завдання – це визначити бачення цілей розвитку підприємства, сформувані інтегрований ланцюжок створення послуг, розробити процесну модель та організаційну структуру. В основі першого циклу лежить модель стратегічного розвитку підприємства, що визначає довгострокові цілі та шляхи їх досягнення.

Другий цикл включає стабілізацію бізнес-процесів. Основне завдання – це провадити процесний підхід до управління, забезпечити ефективне функціонування бізнес-процесів, моделювати, оцінювати та покращувати їх показники.

Третій цикл формує системи показників. Тут головне встановити цільові показники діяльності підприємства та показники ефективності бізнес-процесів. Основна мета – це надати керівництву актуальну інформацію про поточну ефективність бізнес-процесів та дозволити здійснювати оперативне управління.

Четвертий цикл – це визначає зростання ефективності. Необхідно впровадити методи, засновані на принципах «lean production» (заощадливого виробництва) та «управління якістю» для підвищення ефективності бізнес-процесів.

П'ятий цикл формує системний аналіз діяльності підприємства. Необхідно здійснити системний аналіз діяльності підприємства, оцінити ефективність реалізації стратегії та переглянути розроблені на попередніх циклах стратегічні та тактичні елементи за потреби.

Взаємодія циклів забезпечує послідовне та комплексне управління розвитком підприємства, дозволяючи йому досягати поставлених цілей, адаптуватися до змін та ефективно використовувати ресурси.

1. Можевенко Т. Ю., Камнева А. В. Тенденції розвитку менеджменту підприємств ресторанного бізнесу. Держав та регіони. Серія: економіка та підприємництво. 2021. №4 (121). С. 72-75. URL : [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4\\_2021/13.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4_2021/13.pdf) (дата звернення 29.10.2024).

2. Діденко О. Є., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>. (дата звернення 03.11.2024)

3. Нагернюк Д., Коваленко, Л. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Економіка та суспільство, 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-24> (дата звернення 05.11.2024)

**Соколенко А. С.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова, м. Харків, Україна

**Ларвенюк А.І.**

здобувач вищої освіти Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова, м. Харків, Україна

## **СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

Сучасні умови діяльності підприємств ресторанного бізнесу характеризуються високою динамічністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища, а також впливом глобалізаційних тенденцій. Це вимагає від суб'єктів господарювання постійного вдосконалення управління своїм розвитком. Для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій вони формують ефективну систему розвитку, яка включає ключові елементи: суб'єкти, об'єкти, принципи, методи, організаційні структури тощо. Особливе місце в цій системі займає інноваційний компонент. Тому визначення ролі та значення інноваційної активності в розвитку підприємства ресторанного господарства є вкрай важливим і актуальним завданням. Інновації відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. В сучасних умовах ринку, що характеризуються стрімкими змінами технологій і зростанням споживчих очікувань, підприємства змушені активно впроваджувати інноваційні рішення для забезпечення ефективного функціонування та задоволення потреб клієнтів.

Одним із головних завдань стимулювання інноваційної активності є створення сприятливого середовища, яке підтримуватиме розвиток нових ідей та їх реалізацію. Для підвищення активності підприємств у сфері ресторанного господарства одним із найважливіших інструментів у конкурентній боротьбі є впровадження інноваційних технологій. Важливим аспектом є активна співпраця між науковими установами та представниками ресторанного бізнесу. Така кооперація дозволяє розробляти ефективні стратегії впровадження інноваційних технологій, які сприятимуть удосконаленню процесів обслуговування, управління та виробництва. Впровадження інтерактивних і цифрових технологій забезпечує покращення якості сервісу та оптимізацію внутрішніх операцій, що, в свою чергу, сприяє підвищенню задоволеності клієнтів.

Крім того, інновації дозволяють створювати нові види ресторанних продуктів і концепцій, що задовольняють сучасні запити споживачів. Це дає можливість підприємствам не лише зміцнювати свої позиції на ринку, але й підвищувати рівень життя населення через надання якісних і доступних послуг.

На сьогодні недостатньо досліджені можливості застосування інформаційних, управлінських, маркетингових та інших технологій у діяльності закладів ресторанного господарства з метою оптимізації їх виробничо-торговельних процесів.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій у роботу підприємств ресторанного бізнесу нині є надзвичайно актуальним завданням.

Пріоритетними завданнями для стимулювання інноваційної активності підприємств ресторанного бізнесу є:

- розвиток стратегічного інноваційного мислення через впровадження нових, бажано креативних, навчальних програм для підготовки фахівців у сфері ресторанного господарства, виробництва харчових продуктів тощо;
- створення сприятливого середовища для розвитку інновацій;
- розширення співпраці між науковцями та представниками ресторанного бізнесу, що дозволить ефективно розробляти та впроваджувати інновації у їхню діяльність.

Для стимулювання інноваційної активності в українській сфері ресторанного господарства доцільно:

- впровадження сучасних програм навчання та підвищення кваліфікації для фахівців ресторанної сфери. Це включає курси з інноваційного менеджменту, цифрових технологій у ресторанному бізнесі, нових кулінарних технік і тенденцій, організація тренінгів і майстер-класів для персоналу щодо використання новітніх технологій обслуговування, роботи з сучасним обладнанням і впровадження креативних концепцій;
- розробка та підтримка платформ для обміну досвідом, ідеями та кращими практиками серед рестораторів, науковців та технологічних стартапів;
- заснування інкубаторів та акселераторів, що підтримують стартапи та нові бізнес-ідеї в сфері ресторанного господарства, надаючи їм доступ до ресурсів, експертів та інвесторів;
- запровадження програм державної підтримки для підприємств, які впроваджують інноваційні рішення, зокрема через надання грантів або субсидій;
- заохочення до спільних досліджень з університетами та дослідницькими центрами для розробки нових технологій і продуктів;
- розвиток онлайн-платформ для замовлення їжі, доставки, бронювання столів, а також використання мобільних додатків для взаємодії з клієнтами.
- активне використання соціальних мереж і створення якісного контенту для залучення аудиторії.

Всі ці заходи у комплексі сприятимуть стимулюванню інноваційної активності в українській сфері ресторанного господарства, що дозволить підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до нових викликів ринку. Розробка та впровадження інновацій надають підприємству конкурентну перевагу, яку часто складно або навіть неможливо відтворити. Крім того, розробники інновацій активно використовують ці переваги, запроваджуючи нові технології обслуговування або концепції, що ускладнює їх швидке копіювання конкурентами.

Сучасні унікальні технології, які з'являються на глобальному ринку, все більше цікавлять рестораторів завдяки їх здатності підвищувати організаційну та виробничу ефективність, створювати конкурентні переваги та вдосконалювати бізнес-модель. Вони також привертають увагу споживачів, допомагаючи максимально задовольняти їхні зростаючі потреби. Забезпечення високої якості страв, сервісу та атмосфери в ресторанах можливе лише через пошук інноваційних рішень для оновлення бізнес-процесів. Особливий акцент варто зробити на вдосконаленні обслуговування, управління, роботи персоналу та розробці меню. Впровадження таких новітніх технологій та електронних систем дозволяє створити сучасний формат взаємодії з гостями та підвищити ефективність управління закладом. Інтерактивні технології створюють нові можливості на ринку та відіграють значну роль у розвитку ресторанної індустрії. Наразі концепції з різноманітними національними кухнями та оригінальним інтер'єром вже не є настільки актуальними. Тому власникам варто зосередитися на розробці та впровадженні інноваційних методів і технологій, які покращуватимуть досвід відвідувачів і залучатимуть більше клієнтів.



Реалізація цих інновацій в українських закладах ресторанного господарства дозволить значно підвищити рівень інноваційної активності, прискорити оновлення виробничих процесів, ефективно використовувати як внутрішні, так і зовнішні інвестиції, а також зміцнити глобальну і регіональну конкурентоспроможність галузі. Впровадження сучасних технологій і підходів дозволить підприємствам не лише виживати в умовах криз, а й розвиватися, забезпечуючи економічне зростання галузі. Таким чином, стимулювання інноваційної активності у сфері ресторанного господарства є важливим фактором розвитку галузі. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий економічний розвиток.

1. Гречан, П. (2020). Інноваційна активність у системі розвитку підприємства. Підприємництво та інновації, (13), 29-32. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.5> (дата звернення 28.10.2024).

2. Поворознюк І. Інноваційні технології в ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 30.. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-17>. (дата звернення 02.11.2024)

3. Найдюк, В. С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013, №4. С. 251–263. [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_3\\_251\\_263.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_3_251_263.pdf). (дата звернення 03.11.2024)

### **Соловей І.С.**

к.е.н., старша викладачка кафедри гуманітарної освіти і туризму

Відокремлений підрозділ національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут», м. Бережани, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИКИ ФІНАНСОВО-БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

В сучасних умовах глобалізації світової економіки виникають труднощі із рухом фінансових ресурсів, що вимагає створення нових науково обґрунтованих методик для ефективної організації та управління фінансовими потоками на рівні підприємств, країн, інвестиційних об'єднань і глобальної економіки загалом. Сучасний етап розвитку економіки характеризується швидким поширенням інноваційних засобів комунікації, інформаційних систем та систем обробки даних [1, с. 5]. Такі завдання вирішує фінансова логістика, яка виступає сучасним науково-практичним напрямом і є складовою частиною логістики послуг.

Логістика фінансово-банкнвських послуг стала важливим елементом сучасної економіки, яка забезпечує ефективне управління фінансовими потоками на всіх рівнях – від окремих підприємств до національної економіки. В умовах динамічного розвитку світового фінансового ринку, глобалізації та цифровізації особливого значення набуває вивчення специфіки логістики у фінансово-банкнвському секторі України. Це дозволяє покращити якість обслуговування клієнтів, оптимізувати процеси управління фінансовими ресурсами і забезпечити конкурентоспроможність банкнвських установ у глобальному контексті. За допомогою використання новітніх цифрових технологій стає можливим здійснення інтеграції маркетингових комунікацій з іншими маркетинговими інструментами, а також виникають нові можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності банкнвської установи [2, с. 54].

У банкнвському секторі фінансова логістика охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на ефективне управління потоками фінансових ресурсів, інформації та послуг. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні злагодженої взаємодії між банками, їх клієнтами та регуляторними органами, створюючи умови для стабільності, прозорості та ефективності банкнвських операцій. Цей процес включає планування, організацію, контроль і оптимізацію руху фінансових ресурсів, які є життєво необхідними для функціонування

банківських установ і виконання їх основних функцій. Окрім цього, фінансова логістика забезпечує належну обробку та передачу інформації, що дозволяє банкам оперативного реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Також вона сприяє реалізації стратегічних завдань, таких як управління ризиками, дотримання нормативів ліквідності, оптимізація витрат та підвищення рівня клієнтоорієнтованості. Усе це робить фінансову логістику незамінним інструментом для підвищення ефективності діяльності банків і зміцнення їх позицій на ринку.

Фінансово-банківська система України працює в умовах високого рівня регулювання, яке визначається законодавством, рішеннями Національного банку України (НБУ) та міжнародними стандартами, такими як Базельські угоди. Ці вимоги впливають на побудову логістичних систем, зокрема щодо дотримання нормативів ліквідності, управління ризиками та захисту даних. Динамічний розвиток фінансових технологій (FinTech) трансформує логістичні процеси у фінансово-банківському секторі. В Україні активно впроваджуються онлайн-банкінг, мобільні додатки та системи дистанційного обслуговування клієнтів. Це дозволяє значно скоротити час обробки фінансових операцій, підвищити прозорість і зручність послуг, однак вимагає нових підходів до кібербезпеки та управління даними. Важливо, що саме ця сфера дозволяє забезпечити гнучкість банківської системи у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики, включаючи економічну нестабільність, регуляторні зміни або зростання конкуренції з боку фінансових технологій (FinTech).

Банківські установи України все більше орієнтуються на клієнтські потреби, що вимагає створення гнучких логістичних моделей. Використання CRM-систем і аналітичних інструментів дозволяє банкам краще розуміти потреби клієнтів, пропонувати персоналізовані послуги та забезпечувати високу швидкість обслуговування. Українські банки стикаються із глобальними викликами, такими як військові дії, політична нестабільність, мінливість світових ринків, причому повинні враховуватися локальні специфічні аспекти. Наприклад, нерівномірний розвиток банківської інфраструктури в регіонах України вимагає створення різних логістичних стратегій для міських та сільських районів.

Для підвищення ефективності логістики фінансово-банківських послуг в Україні необхідне впровадження інноваційних підходів:

- **автоматизація процесів** – використання сучасних IT-рішень, таких як блокчейн, для оптимізації розрахунків і забезпечення прозорості транзакцій.

- **розвиток мережевої інфраструктури** – створення ширшої мережі банкоматів, терміналів та представництв для забезпечення доступу до фінансових послуг у віддалених районах.

- **підвищення рівня фінансової грамотності** – сприяння інформуванню клієнтів про сучасні банківські послуги для активного використання цифрових технологій.

Загалом, логістика фінансово-банківських послуг в Україні відіграє фундаментальну роль у формуванні стійкої та конкурентоспроможної банківської системи, яка є основою для розвитку національної економіки. Вона охоплює комплексні процеси управління фінансовими потоками, інформаційними ресурсами та організацію сервісу, забезпечуючи ефективну взаємодію між банками, клієнтами та регуляторними органами.

Особливість логістики фінансово-банківських послуг полягає у створенні умов для швидкої та надійної передачі фінансових ресурсів, оптимізації грошових потоків та підтримки високого рівня сервісу в умовах зростаючої глобалізації й цифровізації. Ключовими завданнями фінансово-банківської логістики є підвищення доступності послуг для клієнтів у різних регіонах, забезпечення прозорості операцій, ефективне управління

ризиками, а також інтеграція інноваційних технологій, таких як блокчейн, автоматизація розрахунків та використання систем штучного інтелекту для аналізу клієнтської поведінки. Усе це сприяє зниженню витрат, підвищенню швидкості обробки операцій та посиленню довіри до банківської системи.

В Україні особливого значення набуває адаптація логістики фінансово-банківських послуг до реалій економіки, зокрема врахування нерівномірності розвитку регіонів, необхідність подолання цифрового розриву та створення ефективної інфраструктури для надання послуг навіть у віддалених місцевостях. Одночасно важливо зосередитися на захисті інформації та запровадженні сучасних стандартів кібербезпеки, що є критичним у контексті зростання кількості кіберзагроз. Таким чином, логістика фінансово-банківських послуг виступає не лише механізмом оптимізації внутрішніх процесів банків, але й інструментом зміцнення їхньої позиції на ринку, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції України у світову фінансову систему.

Отже, логістика фінансово-банківських послуг в Україні є ключовим елементом у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності національної банківської системи. Розвиток цього напрямку потребує комплексного підходу, який враховує регуляторні вимоги, технологічні інновації та клієнтоорієнтованість. Ефективна логістика фінансових послуг сприятиме подальшій інтеграції України у світову фінансову систему та підвищенню рівня економічного зростання.

1. Жарська І.О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.

2. Зоріна О.І., Фадєєнко В.Ю. Роль банківського цифрового маркетингу в умовах трансформації. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту*: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 192 с.

### **Стадник В. С.**

Аспірант кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет м. Київ, Україна

## **РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ**

Глобальні виклики сьогодення по всьому світові і в Україні безпосередньо обумовлюють трансформаційні процеси в економіці України, які спонукають до пошуку альтернативних шляхів розвитку та адаптації до нових умов, включаючи вихід на міжнародні ринки та активне використання цифрових технологій. Зокрема, пандемія COVID-19, окрім прямих загроз життю та здоров'ю населення, обмежила економічну активність у багатьох секторах, особливо в галузях, які орієнтовані на масові заходи та обслуговування споживачів, зокрема, індустрії громадського харчування, туризму та роздрібною торгівлі. Широкомасштабна війна, в свою чергу, призвела до структурних змін у національному господарстві та змусила країну адаптувати економічні механізми до умов воєнного стану, адже спричинені руйнування виробничих потужностей, втрата кваліфікованих кадрів через вимушену міграцію та різке зниження попиту на внутрішньому ринку, як ніколи потребують забезпечення стабільності економіки, що стає значним завданням для уряду та підприємницького середовища [1].

В таких умовах однією з можливостей для українського бізнесу є розширення діяльності на міжнародні ринки [2]. До початку ери цифровізації економіки вказаний крок був притаманний здебільшого великим компаніям, оскільки вхідні бар'єри для експортної діяльності були досить високими, але в процесі цифрової трансформації та глобалізації

з'являються інструменти та методи, використання яких стає доступними навіть для середнього та малого бізнесу. Окрім компенсації обсягу попиту, втраченого на внутрішньому ринку, можливість експорту відкриває перспективні можливості нарощення обсягів діяльності в масштабах глобального ринку.

За даною тематикою працюють іноземні науковці, серед яких авторами найбільш цікавих для нас робіт стали: С. Андерсон, Д.Ф. Вотсон, П. Габріелсен, К. Кацікеас, К. Мейер, М. Сталкемп, Ж. Ферейра, М. Янг. У своїх роботах окрему увагу вони звертають на бар'єрах, з якими стикаються компанії: юридичні, культурні, податкові. В українському науковому середовищі питання впливу цифрової трансформації на процес розробки стратегії при виході на міжнародні ринки піднімалося в роботах О. Бали, К. Власової, В. Гринчуцького, І. Закрижевської, Л. Квасової, Л. Кубрацької, Л. Куц, А. Олійника, В. Полозової, які вивчають основні мотиви та стратегії підприємств, бар'єри, що перешкоджають виходу підприємств на міжнародну арену, зокрема, в умовах викликів воєнного часу, акцентують увагу на формуванні стратегій розвитку малого та середнього бізнесу та розкривають міжнародний аспект діяльності компаній. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень та суттєві досягнення в теоретичних та практичних сторонах формування стратегії щодо розширення діяльності поза межі країни, залишаються питання, які уникнули уваги науковців. Зокрема, недостатньо зусиль приділено перевагам, які надають процеси цифровізації світової економіки для малого та середнього бізнесу та не розкрито перспективи можливості розширення діяльності на зовнішні ринки.

Основними мотивами для виходу на іноземні ринки є: розширення обсягів діяльності за рахунок глобального збільшення цільової аудиторії, вихід на цільову аудиторію, параметри якої краще пасують наявному продукту компанії, уникнення сезонних коливань попиту локального ринку, зниження ризиків діяльності, властивих локальному ринку, подовження життєвого циклу товару, підвищення рентабельності діяльності за рахунок переорієнтації на більш платоспроможну аудиторію [8], захист від раптових змін у законодавстві [2]. Оскільки кожна окрема компанія має свій набір компетентностей, переваг чи недоліків, то в кожному випадку оптимальна стратегія виходу на закордонний ринок може містити різний набір заходів та елементів.

З огляду на цифрову трансформацію економіки, інтеграція МСП України у міжнародний економічний простір набуває особливої актуальності як засіб для стимулювання національного економічного розвитку. До масової цифровізації, традиційні форми виходу на закордонні ринки – такі як прямий експорт, кооперація та інтеграція – вимагали суттєвих стартових інвестицій і часто залишалися недоступними для малих і середніх підприємств, які були обмежені переважно непрямим експортом. Але, в умовах цифрового сьогодення, значно знижуються бар'єри для прямого експорту завдяки застосуванню он-лайн інструментів, таких як веб-сайти, маркетплейси та соціальні мережі, що дозволяють підприємствам виходити на глобальний ринок без необхідності створення та утримання дорогих фізичних мереж збуту за кордоном [9].

Основними перевагами малих і середніх підприємств (МСП) перед великими компаніями є міцність стосунків з клієнтами, досвід та контакти підприємця, якість продукції, кваліфікована та лояльна робоча сила. Ці фактори, а також відсутність внутрішньої бюрократії та більш висока гнучкість дозволяють малому бізнесу швидше пристосовуватись до потреб клієнтів, знаходити вузькі ринкові ніші, швидше впроваджувати цифрові технології. Сучасна парадигма економіки підвищує важливість інновацій та знань на противагу зниженню вагомості собівартості та обсягів виробництва [3].

Нещодавні досягнення діджиталізації призвели до суттєвого зниження операційних витрат, з якими історично стикалися великі суб'єкти підприємницької діяльності, що розширило можливості для малого бізнесу. Цифрові канали зв'язку та хмарні технології скоротили витрати на наймання та взаємодію з працівниками до такої міри, що наразі став

можливим такий феномен як «робота з будь якого місця» [10]. Також, розвиток сучасних логістичних систем робить міжнародну експансію для МСП економічно обґрунтованою через доступ до спрощених процесів доставки та оптимізованих ланцюгів постачання, що підтверджується глобальними тенденціями до зростання обсягів малого підприємництва у міжнародній торгівлі. Такі тенденції дають змогу свідчити про зниження обсягу інвестицій, необхідних для забезпечення продажу товарів на закордонних ринках, що робить цю можливість доступною навіть для мікропідприємств, відкриваючи їм шлях до розширення своєї економічної діяльності та підтримки національної економіки в умовах глобальних викликів. Як наслідок, відносна важливість географії у формуванні конфігурації міжнародної торгівлі скоротилася, а завдання для науковців, сфера інтересів яких торкається міжнародної економіки, полягає в тому, щоб інтегрувати розробку стратегії щодо цифрових технологій та інтернаціоналізації. Таким чином, багато традиційних дослідницьких питань світової економіки заслуговують на перегляд.

Цифрова трансформація сприяє розширенню географічних меж ринків, що забезпечує МСП доступ до закордонних споживачів за умов мінімальних витрат. Застосування електронної комерції, в поєднанні з цифровими маркетинговими інструментами та інноваційними логістичними рішеннями, дозволяє підприємствам малого бізнесу пропонувати свої продукти в будь-якому куточку світу без необхідності фізичної присутності на локальних ринках. Вказані процеси суттєво змінюють традиційні бізнес-моделі, роблячи їх більш адаптивними, орієнтованими на потреби споживачів та інноваційними. Трансформації, що відбуваються в результаті, сприяють формуванню нових ринків і продуктів, надаючи підприємствам можливість не лише адаптуватися до нових умов, а й активно впливати на їх розвиток, створюючи додаткові перспективи для зростання та прогресу [6].

**Висновки.** Процеси цифрової трансформації створили інструменти та механізми, які понизили фінансові бар'єри шляхів виходу на міжнародні ринки достатньо, щоб вони стали доступними для застосування середніми, малими та мікропідприємствами. Розвиток цифрових платформ, які надають можливості для впровадження глобальних продажів, супроводжується прогресом в напрямку логістичних рішень, здатних забезпечувати вказані процеси. Поява інструментів, покликаних спрямувати зусилля компаній на точно окреслений сегмент цільової аудиторії, допомагає оптимізувати витрати на просування. В результаті цього згадані суб'єкти підприємництва отримали ширші можливості для міжнародної експансії та інтернаціоналізації. В українських реаліях такі варіанти розвитку стали рятівним для багатьох з них, оскільки внаслідок пандемії та широкомасштабного вторгнення попит на локальному ринку суттєво знизився, а локальна економіка зазнала структурних змін. Питання формування стратегії виходу на міжнародні ринки, яка б поєднувала нові можливості з наявними ресурсами підприємств задля досягнення оптимального результату є комплексним, і представлений спосіб є не єдиним шляхом, який став доступним внаслідок процесів цифрової трансформації, тож в подальшому наші дослідження будуть присвячені розкриттю інших можливостей МСП.

1. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва (МСП) на період до 2027. URL: <https://me.gov.ua/view/78058a5d-4cbf-4eea-9724-c12aa8adda72> (дата звернення: 19.11.2024).

2. Бала О., Іванчик В.. Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу. *Академічні візії*. 2024. № 29. С. 3. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/960>

3. Бортнікова Л. П. Можливості глобальних ланцюгів створення вартості для малого і середнього бізнесу. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 4. С. 173-178. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2018.04.173>

4. Гринчущий В., Куц Л., Стратегії подолання бар'єрів виходу на міжнародні ринки. *Перспективи розвитку освіти, науки і бізнесу в глобальному середовищі*: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. м. Тернопіль, 23 жовт. 2020 р. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. С. 43-45. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/39618>

5. Закрижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6, т. 2. С. 211-215. URL: <https://clar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/11821>

6. Здреник В., Грод А., Очеретко Б., Бохонський В. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнесмоделей та управління інноваційними проектами // Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 453-464. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.453>
7. Квасова Л., Курбацька Л., Лозовий, Д. (2023). Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок // Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-101>
8. Косенко О. П., Бур'ян О. О., Маркетингові інструменти для ефективного виходу на міжнародні ринки // Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 7. С. 53-59. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/80087>
9. Хринюк О., Ганіч С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок // Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>
10. Meyer K.E., Li J.T., Brouthers K.D., Jean R.J., International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. Journal Of International Business Studies. 2023. №4. С. 577-598. URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000963812700002>
11. Morgan-Thomas A., Bridgewater S. Internet and exporting: determinants of success in virtual export channels. Int. Mark. Rev., 21. 2004. С. 393-408

### **Сухомлин О.В.**

здобувач вищої освіти заочного факультету

Харківський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Харків, Україна

### **Янковська В. А.**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту

Харківський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Харків, Україна

## **МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ**

На сьогодні існує цілий ряд теоретичних моделей комунікацій, які зробили свій вагомий внесок в розвиток комунікацій в цілому, в тому числі і маркетингових комунікацій [1]. Розглянемо деякі з найвпливовіших теорій комунікацій, які застосовуються в маркетингу:

1. Модель Шеннона-Вівера. Одна з найстаріших і найвідоміших моделей, яка описує процес комунікації як лінійну послідовність: джерело інформації, кодування, канал, шум, декодування, приймач. Ця модель корисна для розуміння основних елементів комунікаційного процесу, але має обмеження, оскільки не враховує зворотний зв'язок та контекст.

2. Модель Лассавеля. Модель фокусується на п'яти елементах комунікації: хто, що, по кому, за яким каналом, з яким ефектом. Вона допомагає аналізувати, хто є джерелом повідомлення, що саме повідомляється, кому воно адресоване, якими каналами передається та який вплив має на аудиторію.

3. Модель Грайса. Модель розглядає комунікацію як процес співпраці, де учасники дотримуються певних правил і припущень. Грайс виділив чотири максими ефективної комунікації: кількість (інформативність), якість (правдивість), релевантність та ясність. Ця модель корисна для розуміння того, як люди інтерпретують повідомлення в контексті спілкування. Модель Грайса є важливим інструментом для розуміння того, як люди спілкуються. Вона допомагає нам аналізувати мову, виявляти приховані значення і будувати більш ефективні комунікативні стратегії.

4. Теорія використання та задоволення: Ця теорія пояснює, чому люди вибирають певні засоби масової інформації. Вона стверджує, що люди використовують медіа для задоволення своїх потреб, таких як потреба в інформації, розвагах, соціальній інтеграції тощо.

Теорія використання та задоволення (Uses and Gratifications theory) – це підхід до вивчення масових комунікацій, який ставить у центр дослідження аудиторію медіа, а не самі засоби [2]. Дана теорія стверджує, що люди активно обирають ті або інші медіа, щоб задовольнити свої потреби та інтереси. Іншими словами, ми не просто пасивні споживачі інформації, а скоріше активні користувачі, які шукають в медіа те, що нам потрібно.

5. Теорія культурологічних досліджень: Ця теорія підкреслює роль культури в створенні та інтерпретації повідомлень. Вона аналізує, як культурні коди, символи та значення впливають на те, як ми розуміємо і інтерпретуємо повідомлення.

Теорія культурологічних досліджень в маркетингу пропонує глибокий погляд на споживацьку поведінку, розглядаючи її не лише як раціональний вибір, а і як результат культурних впливів, цінностей та символічних асоціацій. Цей підхід дозволяє маркетологам краще зрозуміти, чому споживачі обирають ті чи інші продукти та бренди, а також як розробляти ефективні маркетингові стратегії.

Теорія культурологічних досліджень пропонує маркетологам глибше розуміння споживчої поведінки. Вона допомагає створювати більш ефективні маркетингові кампанії, які не просто продають продукт, а створюють емоційний зв'язок зі споживачем.

Теорії комунікацій є фундаментом для розуміння процесів взаємодії між людьми, організаціями та суспільством в цілому. Вони надають нам інструменти для аналізу, планування та оцінки ефективності комунікаційних кампаній, зокрема в маркетингу.

1. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: Навчальний посібник. - Тернопіль: Карт-бланш, 2006. - 275с.
2. Katz, Elihu (1959). «Mass Communications Research and the Study of Popular Culture: An Editorial Note on a Possible Future for this Journal». Departmental Papers (ASC): 1–6.

### **Тарасюк В.В.**

магістрант спец. 051 Економіка

Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

### **Радько В.М.**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та цифрового бізнесу

Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

## **ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНИМИ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ**

Україна є однією з провідних країн світу за обсягами видобутку залізної руди та експорту сировини. Виробничий потенціал вітчизняних гірничо-збагачувальних підприємств (ГЗК) забезпечує стабільність багатьох галузей економіки та є джерелом валютних надходжень до державного бюджету. Динамізм виробничого потенціалу підприємств обумовлений впливом інновацій, нестабільністю зовнішніх чинників господарювання, кон'юнктурними умовами виробництва. Внаслідок впливу цих чинників постійно відбуваються певні структурні зрушення всередині виробничого потенціалу, а також якісні та кількісні зміни техніко-економічних показників, які його характеризують.

З того моменту, як Україна стала незалежною державою, гірничо-видобувна галузь пройшла певний шлях змін та перебудови. Перш за все, галузь було переорієнтовано на зовнішні ринки збуту. І, як наслідок, до початку повномасштабного вторгнення, приблизно 80% виробленої продукції експортувалось за кордон, забезпечуючи, за різними даними, понад 40-48 % валютних надходжень від експорту, частка металу при цьому складає 33%. Завдяки переходу на експортну орієнтацію галузі було освоєно випуск продукції згідно з міжнародними стандартами, здійснено сертифікацію технологічних процесів та якості виготовленої продукції, поліпшено товарний вигляд продукції. Також було проведено реконструкцію та модернізацію виробництва, удосконалення обладнання і технології металургійного циклу з метою скорочення затрат сировинних та енергетичних ресурсів, підвищення якості продукції. Проте з початком повномасштабного військового вторгнення росії в Україну перед гірничо-збагачувальною промисловістю постали безпрецедентні

виклики, що загрожують її стабільному функціонуванню та економічному відновленню країни.

Обсяги видобутку залізної руди в Україні знизилися на понад 50% у 2022 році порівняно з довоєнним рівнем 2021 року. Так, у 2021 році обсяги видобутку сягали приблизно 81 мільйон тон, а в 2022 році цей показник скоротився до близько 40 мільйонів тон, транспортні обмеження значно ускладнили транспортування залізної руди, особливо через блокаду чорноморських портів. До війни понад 70% експорту руди здійснювалося через порти, зокрема порти Одеси та Миколаєва, що спричинило суттєві фінансові втрати для підприємств. Через блокаду портів і пошкодження залізничних ліній більшість компаній були змушені перенаправити транспортування продукції через західні кордони України. Водночас пропускна здатність залізничних маршрутів обмежена і задовольняє лише близько 30-40% потреб у перевезенні.

Прямі збитки інфраструктурі гірничо-збагачувальних підприємств оцінюються в кілька мільярдів доларів. За даними на початок 2023 року, загальні економічні втрати України, пов'язані з руйнуванням промислових об'єктів, сягнули близько \$138 мільярдів, хоча ця цифра включає також інші галузі промисловості. Підприємства змушені вкладати значні ресурси у відновлення інфраструктури та забезпечення безпеки працівників. Зокрема, витрати на логістику зросли в середньому на 30-40% через необхідність пошуку нових маршрутів постачання.

В умовах війни питання відновлення та підтримки виробничих потужностей українських гірничо-збагачувальних підприємств є вкрай важливим. Вирішальну роль у цьому процесі відіграють як внутрішні зусилля підприємств, так і міжнародна фінансова допомога. Завдяки інвестиціям у модернізацію та соціальним програмам підтримки працівників галузь поступово адаптується до нових викликів і намагається забезпечити стабільне функціонування. Станом на 2023 рік низка міжнародних фінансових організацій, як-от Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), виділила сотні мільйонів доларів на підтримку української інфраструктури та енергетичних проєктів. Ці кошти спрямовані на допомогу у відновленні стратегічних галузей, зокрема ГЗК. Більшість великих підприємств запровадили програми соціальної підтримки для своїх працівників, включно з наданням житла для переселенців та психологічною підтримкою.

Таким чином, основні проблеми, з якими зіткнулись ГЗК України в напрямку збереження виробничого потенціалу, можна узагальнити наступним чином:

1. **Загроза інфраструктурним об'єктам.** Обстріли та руйнування ключової інфраструктури — транспортних шляхів, електромереж, водопостачання та підприємств — значно ускладнюють логістичні ланцюги та функціонування виробництва. ГЗК стикаються з перебоями у постачанні сировини, енергоресурсів, а також з труднощами в транспортуванні готової продукції до портів та інших споживачів.
2. **Безпека персоналу та трудові ресурси.** Під час воєнних дій питання безпеки працівників стає критичним. Вимушені евакуації, мобілізація та інші заходи зменшують доступність кваліфікованої робочої сили. Крім того, постійна загроза атак сприяє виникненню значних психологічних навантажень на персонал.
3. **Фінансові та економічні труднощі.** Зниження обсягів видобутку та експорту руди призводить до зменшення доходів підприємств. Високі витрати на забезпечення безпеки, ремонти пошкодженої інфраструктури та стабілізацію виробничих процесів суттєво впливають на фінансовий стан ГЗК. Блокада морських портів обмежує експортні можливості, збільшуючи транспортні витрати.
4. **Зменшення обсягів інвестицій.** Невизначеність через війну стримує як внутрішні, так і зовнішні інвестиції в модернізацію підприємств. Відсутність коштів для



інновацій і нових проєктів ставить під загрозу конкурентоспроможність ГЗК на світовому ринку у довгостроковій перспективі.

Таким чином, оцінка сучасного стану галузі, аналіз особливостей основних проблемних аспектів діяльності гірничодобувних підприємств України, які уповільнюють темпи розвитку їх виробничого потенціалу, дають змогу визначити основні напрями підвищення ефективності його використання, а отже і підвищити ефективність господарювання цих підприємств:

1. **Впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності.** Використання цифрових технологій і автоматизованих систем дозволить оптимізувати виробничі процеси, скорочувати витрати та підвищувати безпеку. Інвестиції в автоматизацію та роботизацію можуть знизити залежність від людських ресурсів у небезпечних умовах.
2. **Диверсифікація логістичних маршрутів.** ГЗК необхідно переорієнтувати потоки транспорту з урахуванням блокування портів та пошкодження доріг. Використання альтернативних маршрутів, як-от залізничних коридорів через західні кордони України, дозволить зберегти обсяги експорту.
3. **Енергетична автономія.** Встановлення локальних джерел енергії, як-от сонячних і вітрових станцій, може забезпечити більшу незалежність від централізованих енергомереж. Відновлювані джерела енергії також сприятимуть скороченню витрат на енергоресурси та мінімізації ризиків перебоїв.
4. **Реалізація програм підтримки персоналу.** Забезпечення психологічної підтримки працівників, збереження робочих місць та сприяння реінтеграції демобілізованих співробітників після завершення бойових дій допоможуть зберегти кваліфіковані кадри. Додатково важливими є навчальні програми для підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників.
5. **Пошук міжнародних партнерств.** Участь у міжнародних програмах фінансової підтримки та співпраця з іноземними інвесторами можуть допомогти ГЗК швидше відновитися після війни. Залучення зовнішніх ресурсів сприятиме модернізації та розвитку підприємств.

Отже, незважаючи на величезні виклики, які принесла війна, українські гірничо-збагачувальні підприємства демонструють стійкість і готовність адаптуватися до нових умов. Впровадження технологічних інновацій, розвиток енергетичної автономії та диверсифікація логістичних маршрутів стануть запорукою відновлення та подальшого розвитку галузі. Тільки спільні зусилля бізнесу, уряду та міжнародних партнерів допоможуть подолати нинішні труднощі та забезпечити стабільне майбутнє для гірничо-збагачувальної промисловості України.

**Тлукевич Н.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

## **ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ**

Харчова промисловість України відноситься до переробної промисловості і є особливою серед галузей економіки, так як забезпечує населення продуктами харчування, що є основою продовження життя населення. Результати виробництва і реалізації продукції впливають на фінансові результати та показники діяльності підприємства. Належне

облікове забезпечення процесу формування фінансових результатів сприяє прийняттю управлінських рішень щодо обсягів виробництва і реалізації продукції, збільшення доходів від її реалізації та зменшення собівартості продукції. Управлінський аспект облікового забезпечення процесу формування фінансових результатів включає і оцінку фінансових результатів на мікро та макро рівні.

Харчова промисловість України включає виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (КВЕД 10-12) [1]. Фінансові результати до оподаткування підприємств, що займаються виробництвом харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів подані в таблиці 1.

**Таблиця 1. Фінансові результати до оподаткування підприємств, що займаються виробництвом харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів за 2020-2022 роки**

Роки	Код за КВЕД	Фінансовий результат до оподаткування, млн.грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
			%	млн.грн	%	млн.грн
2020 Переробна промисловість	С	4204,6	73,1	104549,0	26,9	100344,5
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	10+11+12	11235,4	69,3	34318,1	30,7	23082,7
2021 Переробна промисловість	С	209672,9	73,8	242365,3	26,2	32692,4
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	10+11+12	26292,4	68,2	37150,0	31,8	10857,6
2022 Переробна промисловість	С	-112162,1	68,0	115700,1	32,0	227862,2
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	10+11+12	4791,8	67,5	45945,2	32,5	41153,3
Відхилення по КВЕД 10-12						
2021/2020		15057,0	-1,1	2831,9	1,1	-12225,2
2022/2021		-21500,6	-0,7	8795,2	0,7	30295,8

*Джерело: побудовано на основі [2; 3].*

Отже, за 2022 рік в цілому підприємства переробної промисловості отримали збитки в сумі 112162,1 млн.грн., а фінансові результати до оподаткування підприємств, що займаються виробництвом харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів в цілому зменшилися на 21500,6 млн.грн. (майже у п'ять разів: з 26292,4 млн.грн. до 4791,8 млн.грн.) (рисунок 1).

Так зміни могли відбутися і за рахунок військових дій в Україні. Протилежна ситуація спостерігається у 2021 році порівняно з 2020 роком – фінансові результати підприємств, що займаються виробництвом харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів в цілому збільшилися на 15057,0 млн.грн. В цілому за три роки цей показник зменшився 6443,5 млн.грн.

Більше 67% досліджуваних підприємств за 2020-2022 роки отримали прибутки: 2020 рік – 69,3%, 2021 рік – 68,2%, 2022 рік – 67,5%. При цьому, їх частка є меншою за частку в цілому за усіма видами діяльності переробної промисловості (рис. 2).

Частка підприємств, які одержали збиток протягом досліджуваного періоду становить 30,7-32,5%, і перевищує цей показник в цілому по переробній промисловості. За 2022 рік у порівнянні з 2021 роком прибуток збільшився на 8795,2 млн.грн, (на 0,7% зменшився), але в цілому за три роки порівняно з 2020 роком він збільшився на 11623,1 млн.грн. При цьому, збиток суттєво збільшився на 30295,8 млн.грн, (в цілому за три роки збільшився на 18070,6 млн.грн.).

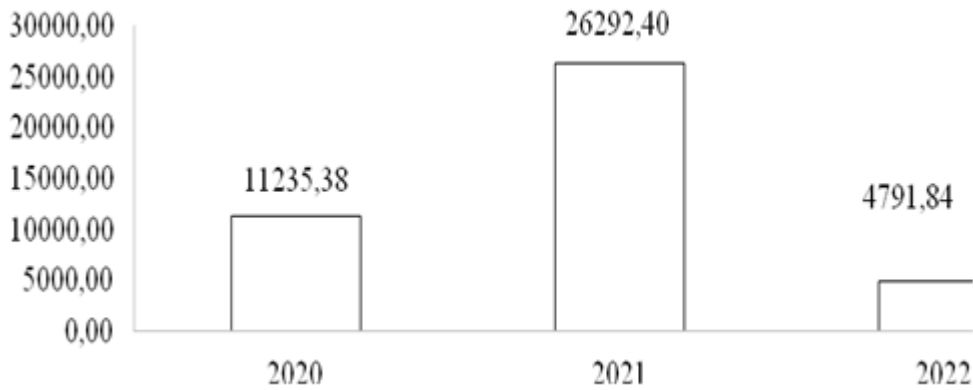


Рис. 1. Фінансові результати до оподаткування підприємств, що займаються виробництвом харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів за 2020-2022 роки, млн.грн.

Джерело: побудовано за даними таблиці 1.

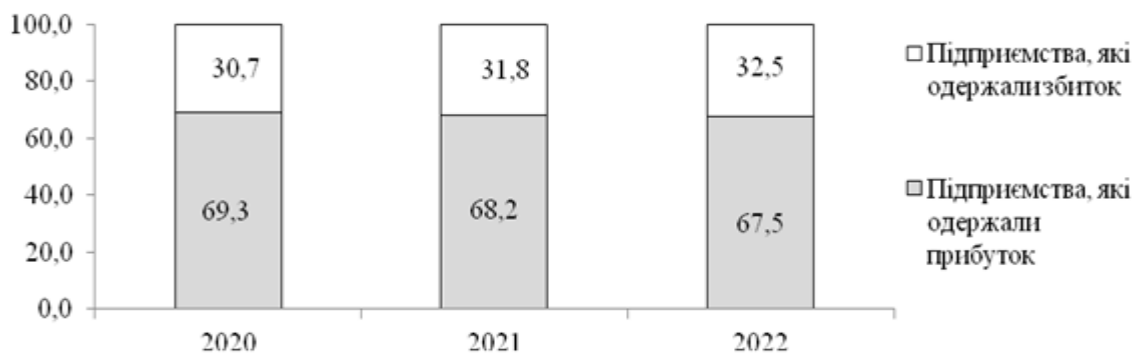


Рис. 2. Структура фінансових результатів досліджуваних підприємств за 2020-2022 роки, %

Джерело: побудовано за даними таблиці 1.

Отже, в цілому такий вид економічної діяльності як «Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів» є прибутковим і протягом 2020-2022 років показники діяльності досліджуваних підприємств покращилися. Однак, військові дії 2022 року матимуть негативний вплив на діяльність досліджуваних підприємств України не лише у 2022 році а і в наступних роках.

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.11.2024).

2. Фінансові результати до оподаткування великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності промисловості за 2019-2021. Державна служба статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin\\_rez/fr\\_ed/fr\\_ed\\_u/arh\\_fr\\_ed2021\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_rez/fr_ed/fr_ed_u/arh_fr_ed2021_u.htm) (дата звернення: 15.11.2024).

3. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010-2022 роки. Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin\\_new/fr\\_op\\_ek\\_vsmm\\_2010\\_2020\\_ue.xlsx](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/fr_op_ek_vsmm_2010_2020_ue.xlsx) (дата звернення: 18.11.2024).

**Трегубов О.С.**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки  
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

## **ІННОВАЦІЙНІ ЕКОСИСТЕМИ ТА СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: РОЛЬ СТАРТАПІВ У ВИРІШЕННІ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ**

Інноваційні екосистеми та соціальне підприємництво сьогодні відіграють важливу роль у вирішенні соціальних проблем, таких як безробіття, доступ до освіти, охорона здоров'я, екологічні виклики та ін. Соціальні стартапи, що працюють у цих сферах, не лише забезпечують послуги, але й формують нові стандарти відповідального бізнесу.

Інноваційна екосистема є комплексом взаємопов'язаних учасників (уряд, освітні установи, бізнес, інвестори, акселератори), що сприяють розвитку стартапів, зокрема соціальних. Ця екосистема створює платформу для нових бізнес-ідей та інноваційних рішень, необхідних для вирішення соціальних проблем.

Соціальні стартапи взаємодіють з інвесторами, акселераторами, дослідницькими центрами та інституціями державного сектора, що надає їм доступ до ресурсів, знань та підтримки. Державні програми, гранти та освітні ініціативи відіграють важливу роль у розвитку соціальних стартапів.

Соціальне підприємництво спрямоване на вирішення суспільно значущих проблем, таких як соціальна інклюзія, екологічна відповідальність та доступ до базових послуг. На відміну від традиційного бізнесу, його основна мета — створення соціальної цінності.

Сучасні соціальні стартапи активно використовують новітні технології, такі як блокчейн, штучний інтелект та мобільні додатки, щоб ефективніше вирішувати соціальні проблеми. Серед напрямків розвитку соціальних стартапів виділяють екологію, інклюзивну освіту, доступ до медицини та економічні можливості для вразливих груп.

Стартапи, що працюють у соціальній сфері, часто використовують інноваційні бізнес-моделі для надання доступних послуг та вирішення суспільно значущих проблем. Наприклад, платформи для освітніх курсів, доступні для малозабезпечених, або проекти з переробки відходів.

Соціальні стартапи впроваджують новітні технології, як-от відновлювані джерела енергії, цифрові платформи, що з'єднують донорів з нужденними, або мікрофінансування для підтримки малого бізнесу у віддалених регіонах.

Соціальні стартапи сприяють змінам у громаді, допомагають знизити рівень безробіття, покращують рівень освіти, забезпечують екологічну стійкість. Завдяки своїм моделям вони також надихають інші бізнеси на соціальну відповідальність.

Успішні соціальні стартапи залежать від підтримки різних учасників екосистеми: урядів, які надають гранти; приватного бізнесу, який вкладає ресурси; університетів, що забезпечують дослідницьку базу. Ефективне партнерство допомагає соціальним стартапам отримати ресурси та знання, необхідні для їхньої діяльності.

Для успішного функціонування соціальним стартапам необхідні різноманітні джерела фінансування, зокрема гранти, інвестиції з венчурних фондів, краудфандинг. Однак багато стартапів стикаються з викликами в отриманні фінансової підтримки, що стримує їхній розвиток.

Таким чином, соціальні стартапи є важливими рушійними силами інноваційної екосистеми, які здатні не лише генерувати економічну вартість, але й вирішувати важливі соціальні проблеми. Їхній успіх залежить від доступу до ресурсів, підтримки екосистеми та партнерства з іншими учасниками.

Для розвитку соціальних стартапів важливо стимулювати створення спеціалізованих акселераторів, інкубаторів, програм підтримки та законодавчих ініціатив, які сприяють їхньому розвитку.

Соціальні стартапи залишатимуться важливими інструментами для вирішення соціальних проблем у майбутньому, особливо у сфері екології, інклюзивності, охорони здоров'я та соціальної інклюзії.

**Уніят Л.М.**

д.е.н., професор, професор кафедри фундаментальних і соціальних дисциплін  
**Яцишин Ю.Т.**, магістрант, **Партика В.С.**, магістрант,  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

### **НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.**

Відомо, що соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) є важливою складовою стратегії розвитку підприємств в Україні. Ця концепція передбачає, що бізнес бере на себе відповідальність за вплив на суспільство та довкілля, у межах якого він функціонує.

Варто зазначити, що згідно зі "Стратегією сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року", потреба у впровадженні СВБ обумовлена такими чинниками: низьким рівнем корпоративної культури, правовим нігілізмом і недостатньою правовою свідомістю, слабким усвідомленням суспільством ролі бізнесу, термінологічною невизначеністю, закритістю українських компаній та нерівномірним врахуванням інтересів зацікавлених сторін.

Практика засвідчує, що українські підприємства дедалі частіше впроваджують СВБ-проекти, які включають благодійність, працевлаштування осіб із особливими потребами, впровадження екологічних технологій тощо. Такі ініціативи сприяють підвищенню конкурентоспроможності, поліпшенню іміджу бренду, залученню кваліфікованих кадрів і підвищенню задоволеності клієнтів.

Як свідчить література [1, с.6], на сучасному етапі розвитку держави, СВБ отримує підтримку через створення сприятливих умов для її впровадження та популяризацію цього поняття серед підприємств. Водночас концепція соціальної відповідальності в Україні перебуває на етапі становлення. Співпраця у сфері соціального партнерства залишається фрагментарною, обмежуючись окремими проектами через слабкість інститутів громадянського суспільства та домінування олігархічного бізнесу.

Характер СВБ в Україні варіюється залежно від ринкової позиції підприємства, рівня конкуренції, взаємин із владою та інших факторів, зокрема передвиборчих кампаній. Найбільш активними у цій сфері є великі вітчизняні та іноземні компанії, такі як "Київстар", мережа АЗС "ОККО" та інші.

Як свідчить література [2, с.96], багато компаній інтегрують корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) у свої бізнес-моделі, доводячи, що соціальні ініціативи не є перешкодою для прибутковості. Навпаки, прихильність до соціально відповідальних практик часто позитивно впливає на репутацію, сприяє залученню інвесторів та споживачів і підвищує конкурентоспроможність бізнесу.

Основні напрями реалізації соціальної відповідальності на підприємствах України, як свідчить література [2, с.97], є: корпоративне управління; дотримання прав людини; трудові відносини та охорона праці; екологічна відповідальність; взаємодія із зацікавленими сторонами (співробітниками, партнерами, клієнтами тощо).

Переваги соціальної відповідальності бізнесу полягають в наступному: зростанні залученості та лояльності співробітників; посиленні довіри стейкхолдерів; зниженні репутаційних ризиків та спрощенні подолання криз; впровадженні інновацій та заощадженні ресурсів; розширенні доступу до нових ринків та залученні інвестицій.

Варто зазначити, що євроінтеграція виступає каталізатором соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Євроінтеграційні прагнення України стимулюють гармонізацію національного законодавства у сфері соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) із нормативними актами та принципами Європейського Союзу. Прийняття директив та стратегій ЄС, зокрема щодо нефінансової звітності, стане основою для подальшого впровадження СВБ в українських компаніях. У ЄС, як свідчить література [3, с.314], понад 21 тис. звітів глобальних компаній підтверджують важливість прозорості та звітності у сфері соціальної відповідальності (понад 4285 компаній подають такі звіти).

Зазначимо, що для України гармонізація законодавства з європейськими нормами стане інструментом розвитку підприємництва, забезпечуючи: покращення репутації українських компаній на міжнародній арені; залучення інвестицій завдяки відповідності до міжнародних стандартів; підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу в Україні поступово розвивається. Перспективи розвитку соціально відповідального бізнесу залежать від посилення інституційної підтримки, впровадження чітких стандартів та активної участі всіх зацікавлених сторін.

Важливе значення впровадження соціальної відповідальності для бізнесу, полягає у створенні стійкого іміджу, залученні інвестицій, підвищенні конкурентоспроможності. Впровадження соціальної відповідальності для суспільства, полягає у: покращенні добробуту, створенні робочих місць, підтримці екологічної стійкості. Безумовні вигоди для держави від впровадження соціальної відповідальності проявлятимуться у зменшенні соціальної напруги, сприянні розвитку регіонів та економіки загалом.

Соціальна відповідальність сьогодні є не просто етичною вимогою, а стратегічною необхідністю. Війна стала каталізатором трансформацій, посиливши роль бізнесу у підтримці суспільства та формуванні майбутнього. Після 24 лютого 2022 року український бізнес значно посилив свою підтримку економіки та Збройних Сил України. Мільярди гривень, переданих на потреби армії, автомобілі, дрони, спорядження, одяг, взуття, медикаменти, пальне, продукти харчування та інші ресурси - це лише частина внеску, який продовжує робити соціально відповідальний бізнес. З перших днів війни компанії активно впроваджували щонайменше три принципи сталого розвитку: "No poverty" (Ні бідності), "Zero hunger" (Нульовий голод) і "Good health and wellbeing" (Міцне здоров'я та добробут), зосереджуючи зусилля на підтримці населення в складних умовах війни. [4, с.349]

Основні напрями соціально-відповідальних заходів включають: гуманітарну допомогу населенню; підтримку медичних закладів; евакуацію та розміщення людей з районів бойових дій; створення укриттів для цивільного населення. Крім того, до соціальної відповідальності в умовах війни належать дотримання морально-етичних норм, зокрема припинення співпраці з країною-агресором.

Отже, український бізнес у часи війни виявив свою стійкість і здатність адаптуватися до нових реалій. Підтримуючи державу та громадян, компанії стають прикладом для світової спільноти, розширюючи межі сталого розвитку та гуманітарних цінностей.

Незважаючи на зростання популярності концепція соціальної відповідальності бізнесу, її впровадження в Україні перебуває на початковій стадії. Слід відмітити позитивний вплив міжнародних компаній як приклад успішного її впровадження. Представництва іноземних фірм, таких як BASF, Bayer, Ferrero, демонструють найкращі практики успішного впровадження соціальної відповідальності бізнесу. Прикладом соціально відповідальних ініціатив є підприємства міжнародного рівня, зокрема ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД", ДТЕК, Банк «ПУМБ», Датаргруп (Volia). Asters, BASF, BAYER, Ferrero, ArcelorMittal, Інтерпайп, Укренерго, Метінвест та інші. Їх діяльність охоплює гуманітарну допомогу, підтримку медичних закладів, забезпечення населення притулками та організацію інших соціальних проєктів.

Основними перепонами розвитку СВБ в українських підприємствах є: нестача фінансування, податковий тиск, низька зацікавленість власників у довгострокових соціальних проєктах, особливо у сільськогосподарському секторі.

Ефективне впровадження СВБ в Україні потребує затвердження відповідних законодавчих ініціатив, зокрема: розробки та прийняття законів і стратегій, які стимулюватимуть бізнес до соціально відповідальної діяльності; законодавче закріплення стандартів нефінансової звітності, що відповідатимуть директивам ЄС; створення податкових стимулів для компаній, які займаються СВБ.

Основні напрями розвитку СВБ на підприємстві можна розділити на кілька ключових сфер: соціальна відповідальність перед працівниками; екологічна відповідальність; відповідальність перед суспільством; розвиток споживчої відповідальності; антикорупційна та етична політика; цифровізація та інновації в СВБ; інтеграція до міжнародних стандартів.

Впровадження СВБ для підприємства має економічні переваги, зокрема, залучення інвестицій від соціально відповідальних фондів, зростання лояльності споживачів. Соціальними перевагами стануть: покращення репутації бренду; залучення висококваліфікованих кадрів. Екологічні переваги проявлятимуться через: зниження витрат внаслідок ефективного використання ресурсів; позитивний внесок у вирішення екологічних проблем.

Соціально відповідальне ведення бізнесу дозволяє підприємствам не лише досягати фінансового успіху, а й сприяти сталому розвитку суспільства та довкілля.

З метою забезпечення сталого економічного розвитку в Україні була розроблена «Концепція реалізації державної політики розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні до 2030 року». У концепції впровадили принципи соціально відповідального бізнесу (СВБ), які ґрунтуються на міжнародних стандартах, що сприятиме: підвищенню якості життя населення; удосконаленню соціальних стандартів; посиленню інтеграції України в європейські та міжнародні економічні процеси.

Очікуваними результатами «Концепція реалізації державної політики розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні до 2030 року» є: створення сприятливого правового та фінансового середовища для СВБ; нові робочі місця, включаючи можливості для осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб; зменшення забруднення навколишнього середовища та поширення найкращих етичних практик; розвиток інновацій та підвищення якості товарів і послуг.

Соціальна відповідальність бізнесу є важливим інструментом для досягнення сталого розвитку України, особливо у контексті її євроінтеграційних прагнень. Гармонізація законодавства, використання найкращих міжнародних практик та стимулювання СВБ на рівні держави сприятимуть економічному зростанню, зміцненню суспільної стійкості та інтеграції України до європейської спільноти.

1. Лункіна Т.І. Основна роль і необхідність розвитку соціальної відповідальності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 12, частина 2. 2017. С. 6-10.
2. Стойко І., Шерстюк Р., Долубовська О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Випуск 2 (27). 2022. С.93-106.
3. Собко О.М. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial Innovation*. №1 (13). 2024. С. 308-317.
4. Чубка О.М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 6 (53). 2023. С. 405-416.

**Уткін М. С.**

здобувач спеціальності 075 Маркетинг

**Гринь О. Е.**

здобувач спеціальності 075 Маркетинг

Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

## **ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Аграрний сектор відіграє ключову роль у розвитку економіки України, проте підприємства стикаються з високим рівнем конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Ефективне використання маркетингових комунікацій стає важливим інструментом для зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств [1].

Позитивний імідж підприємства є ключовим чинником, що впливає на довіру споживачів, партнерів та інвесторів. Маркетингові комунікації, зокрема PR-кампанії, мають [2]:

1. Підкреслити екологічність, якість та інноваційність аграрної продукції.
2. Формувати репутацію надійного партнера через соціальні проекти, участь у виставках та освітніх заходах.
3. Створювати позитивні асоціації, що сприяють підвищенню лояльності клієнтів.
4. Донести унікальні цінності аграрної продукції до цільової аудиторії.

У сучасному світі споживачі все більше звертають увагу на унікальність продукції, таку як органічність, умови вирощування чи технологія виробництва.

За допомогою маркетингових комунікацій аграрне підприємство може адаптувати повідомлення для різних сегментів (наприклад, для B2B-партнерів чи кінцевих споживачів).

Розповіді про діяльність аграрного підприємства, особливості діяльності чи традиції виробництва створюють емоційний зв'язок з клієнтами. Через комунікації аграрні підприємства показують, чому їхня продукція краща за продукцію конкурентів (наприклад, смакові якості, менший вуглецевий слід тощо) [2].

Довготривалі стосунки є основою стабільності та розвитку аграрного бізнесу. Маркетингові комунікації допомагають будувати такі зв'язки за допомогою:

- програми лояльності (запровадження системи знижок, бонусів чи спільних акцій сприяє зміцненню відносин із клієнтами);
- ділових заходів (організація партнерських форумів, круглих столів, а також участь у галузевих виставках обміну досвідом і розширення контактів);
- прозорості і відкритості (регулярне інформування про результати діяльності, нові проекти та соціальні ініціативи через прес-релізи чи соціальні мережі створює довіру до компанії).
- спільних інноваційних проектів (залучення партнерів та інвесторів до розробки нових продуктів або модернізації виробництва підвищує рівень взаємодії та довіри).

Маркетингові комунікації не тільки сприяють досягненню миттєвих комерційних цілей, але й забезпечують стійкість бізнесу в умовах конкурентного ринку, допомагають адаптуватися до нових споживчих трендів, забезпечують зворотний зв'язок із ринком, що дозволяє швидко реагувати на зміну потреб споживача.

Інструментами маркетингових комунікацій для аграрних підприємств є [3]:

1. Реклама є одним із найпотужніших засобів популяризації продукції та формування впізнаваності бренду.

1.1. Цільові рекламні кампанії. Орієнтація на конкретні групи споживачів (наприклад, місцевих фермерів, роздрібних клієнтів або міжнародних партнерів).



1.2. Соціальні мережі. Платформи Facebook, Instagram допомагають залучити різноманітну аудиторію через візуально привабливий контент.

1.3. Участь в аграрних виставках. Рекламні стенди та демонстрація продукції на спеціалізованих заходах надають можливість поспілкуватися з клієнтами.

1.4. Місцева реклама. Використання радіо, білбордів чи друківаних матеріалів для охоплення локального ринку.

2. Паблік рілейшнз (PR) дозволяє додатково створювати та підтримувати позитивний імідж підприємства.

2.1. Співпраця зі ЗМІ. Публікація статей про інноваційні підходи у виробництві, участь у телевізійних програмах чи інтерв'ю з керівниками компанії.

2.2. Організація освітніх заходів. Проведення семінарів або вебінарів для фермерів, де презентуються нові технології чи методи вирощування.

2.3. Соціальні ініціативи. Участь у благодійних проєктах, екологічних програмах чи підтримка місцевих громад сприяють формуванню позитивного ставлення до бренду.

3. У сучасних умовах цифрові технології створюють нові можливості для маркетингових комунікацій [1].

3.1. SEO (оптимізація для пошукових систем). Забезпечує видимість аграрного бізнесу у пошукових системах, таких як Google.

3.2. SMM (маркетинг у соціальних мережах). Регулярне створення контенту, що розповідає про продукцію, новини та досягнення підприємства.

3.3. Email-маркетинг. Розсилка інформаційних бюлетенів із пропозиціями, акціями та корисними порадами для клієнтів.

3.4. Контент-маркетинг. Ведення блогу про тенденції у сільському господарстві, історію успіху чи технологічні інновації [2].

4. Безпосередня робота з клієнтами залишається інструментом побудови довготривалих стосунків.

4.1. Особисті зустрічі. Відвідування клієнтів, переговори та презентації створюють основу для довіри.

4.2. Індивідуальний підхід. Урахування потреб кожного клієнта, адаптація пропозицій до специфіки їх бізнесу.

4.3. Демонстрація продукції. Організація дегустацій, тестування зразків продукції чи демонстрація технологій виробництва.

Конкурентоспроможність аграрних підприємств полягає у їх здатності до ефективного використання ресурсів, впровадження інновацій та адаптації до змін ринкових умов. Вона залежить від якості продукції, цінової політики, пізнаваності бренду та здатності підприємства будувати тривалі відносини з клієнтами й партнерами і значною мірою залежить від їх здатності використовувати комплекс інструментів маркетингових комунікацій. Ефективне застосування маркетингових комунікацій посилює зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств, оскільки вони використовують комунікаційні інструменти, що дозволяють залучити клієнтів, зберегти лояльність споживачів, партнерів та адаптуватися до змінних умов ринку.

Використання маркетингових інструментів комунікацій позитивно впливає на конкурентоспроможність аграрних підприємств, забезпечуючи їхню пізнаваність і залучення нових клієнтів. Реклама та цифровий маркетинг допомагають підприємствам донести унікальну цінність аграрної продукції до цільової аудиторії, а PR формує позитивний імідж і зміцнює довіру до бренду. Прямі продажі сприяють формуванню довготривалих відносин із клієнтами й партнерами, що забезпечує стабільність бізнесу. Також ці інструменти забезпечують адаптацію підприємства до ринкових змін, зменшують

вплив конкуренції та розширюють географію збуту, зміцнюючи позиції як на локальних, так і на міжнародних ринках.

1. Кобернюк С. О. Цифрові технології в аграрному маркетингу. Бізнесінформ. 2023. № 2. С. 270-277. DOI:10.32983/2222-4459-2023-2-270-277
2. Ковальчук С. В., Цурська Б. Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 6. С. 125-130.
3. Мацієвич Т., Грекова Т., Коломієць О. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні агропідприємствами в умовах цифровізації. Економічний вісник Причорномор'я. 2024. № 5. С. 72-82.

**Фалик О. П.**

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальність 073

Менеджмент

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

## **ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Логістичний потенціал підприємства є ключовим елементом у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності організації на ринку. Застосування інноваційних технологій у логістиці не лише змінює традиційні підходи до організації та управління логістичними процесами, а й дозволяє значно підвищити їх ефективність, знизити витрати та покращити рівень обслуговування клієнтів. Останніми роками логістика зазнає суттєвих змін через впровадження нових технологій, таких як Інтернет Речей (IoT), великі дані (Big Data), штучний інтелект (ШІ, AI), автоматизовані складські системи (WMS) та роботизація процесів.

Логістичний потенціал підприємства можна визначити як сукупність ресурсів, здатних забезпечити ефективне управління логістичними процесами на всіх етапах – від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевим споживачам [1]. Логістичний потенціал включає в себе три основні складові: матеріально-технічні ресурси, людські ресурси та інформаційні технології. Останніми роками значну роль в управлінні логістичним потенціалом відіграють саме інноваційні технології, які дозволяють автоматизувати багато процесів, знижуючи витрати та підвищуючи оперативність.

Інноваційні технології у сфері логістики сьогодні стали основою трансформації традиційних підходів до організації та управління ланцюгами поставок. Вони впроваджуються для оптимізації всіх етапів логістичних процесів – від постачання товарів до доставки кінцевому споживачу. Зокрема, серед найважливіших інновацій можна виокремити такі технології розглянуті нижче.

Інтернет Речей (IoT) є однією з найбільш перспективних технологій, що дозволяє створювати інтелектуальні логістичні системи, в яких фізичні об'єкти – транспортні засоби, склади, контейнери – інтегровані в єдину мережу через Інтернет. Завдяки цьому підприємства можуть здійснювати моніторинг у реальному часі, відслідковувати місце розташування товарів, стан вантажу, а також автоматизувати управління запасами. Такий підхід дозволяє значно знизити людський фактор та оперативно реагувати на зміни, що відбуваються в ланцюзі постачання, зокрема, при управлінні товарними запасами та маршрутах доставки. Великі дані (Big Data) також є важливою складовою сучасної логістики. Збір та обробка великих обсягів інформації дозволяє проводити глибокий аналіз логістичних процесів, що сприяє точному прогнозуванню попиту, оптимізації складів, вибору маршрутів транспортування, а також управлінню ризиками. Використання аналітики великих даних дозволяє підприємствам приймати стратегічно обґрунтовані рішення, які призводять до зниження витрат і підвищення ефективності роботи. Штучний інтелект (ШІ, AI) в свою чергу використовує алгоритми, здатні аналізувати великі обсяги

інформації, автоматично приймати рішення та адаптуватися до зміни умов у реальному часі. В логістиці III застосовується для прогнозування потреб ринку, планування маршрутів, управління складськими запасами та автоматизації обробки замовлень. Завдяки використанню III зменшується необхідність у людському втручанні, підвищується точність планування та скорочується час обробки замовлень. Автоматизовані складські системи (WMS) стали важливим кроком уперед у розвитку логістики, дозволяючи значно підвищити ефективність роботи складів. Системи управління складами, що застосовують роботизовані процеси для сортування, зберігання і видачі товарів, дозволяють зменшити час обробки кожного замовлення і максимізувати використання складських площ. Залучення автоматизованих систем сприяє значному зменшенню помилок при обробці товарів і підвищенню точності виконання замовлень. Нарешті, роботизація і дрони відіграють важливу роль у розвитку логістики, особливо в контексті доставки товарів. Використання безпілотних літальних апаратів (дронів) та роботизованих транспортних засобів дозволяє значно підвищити швидкість транспортування, а також знизити витрати на доставку, особливо для малогабаритних вантажів. Крім того, роботизація процесів дозволяє автоматизувати вантажно-розвантажувальні роботи, що зменшує людську участь і оптимізує використання ресурсів. Таким чином, інноваційні технології, що охоплюють широкий спектр рішень, сприяють значній трансформації логістичних процесів. Їх впровадження дозволяє не лише знизити витрати та підвищити ефективність, а й створити більш гнучку, адаптивну та швидко реагуючу систему, яка здатна відповідати на виклики сучасного ринку.

Впровадження інноваційних технологій у сфері логістики значно змінює підходи до управління ланцюгами постачань, сприяючи підвищенню ефективності й зниженню витрат на різних етапах логістичних процесів [3]. Одним із основних напрямів такої трансформації є оптимізація управління запасами, що реалізується завдяки використанню технологій Інтернету Речей (IoT) та аналітики великих даних. Дані технології дозволяють здійснювати моніторинг рівня запасів у реальному часі, автоматизуючи процеси відстеження та поповнення товарних залишків. Завдяки цьому зменшується необхідність у великих складських площах, оптимізуються витрати на зберігання товарів і знижується ризик дефіциту або надлишку продукції, що, в свою чергу, сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства. Ще одним важливим аспектом є оптимізація управління транспортними процесами і маршрутами доставки. Використання технологій GPS-навігації в поєднанні з аналітикою великих даних дає можливість розробляти більш ефективні маршрути, що враховують не лише відстань і час, а й реальні дорожні умови, рівень трафіку, погодні фактори та інші змінні. Такий підхід дозволяє знижувати витрати на паливо, зменшувати час доставки та підвищувати швидкість реакції на зміни попиту, що є критичним у сучасних умовах динамічних змін ринку. Суттєвим кроком вперед є застосування алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування попиту. III-технології дозволяють підприємствам більш точно передбачати потреби споживачів, враховуючи історичні дані, сезонні коливання, а також макроекономічні та соціальні фактори, що дозволяє знизити ймовірність як надлишку, так і дефіциту товарів, і в свою чергу сприяє підвищенню адаптивності логістичних систем до швидко змінюваного ринкового середовища. Впровадження автоматизованих та роботизованих систем в операціях складів також відіграє важливу роль у підвищенні ефективності логістичних процесів. Системи управління складами, які використовують роботизовані технології для сортування, зберігання та обробки товарів, дають змогу значно знизити час на обробку замовлень і підвищити точність виконання, одночасно зменшуючи потребу в людських ресурсах, що дозволяє не лише скоротити операційні витрати, а й збільшити швидкість і точність виконання замовлень, що має особливе значення в умовах високої конкуренції на ринку.

Таким чином, інтеграція інноваційних технологій в логістичні системи забезпечує комплексне покращення процесів управління запасами, транспортуванням,

прогнозуванням попиту, обробкою замовлень та дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринкових умов, підвищувати свою конкурентоспроможність й досягати значного зниження витрат, створюючи основи для сталого розвитку і економічної стійкості в умовах сучасного господарювання.

Впровадження інноваційних технологій у логістику має вагомий вплив на зміну структури логістичного потенціалу підприємства. Інновації не лише модернізують окремі елементи логістичних процесів, а й потребують перегляду загальної стратегії, організаційної структури, а також інвестиційних пріоритетів, оскільки без комплексних змін на рівні інфраструктури та кадрової політики інноваційні технології не можуть повною мірою реалізувати свій потенціал.

Одним з основних аспектів є модернізація матеріально-технічної бази підприємства. Впровадження новітніх технологій, таких як автоматизовані складські системи, роботизовані процеси та Інтернет Речей, вимагає значних інвестицій у оновлення технічної інфраструктури, що включає не лише придбання нових складських приміщень, обладнаних сучасними системами управління та моніторингу, а й оновлення парку транспортних засобів, що дозволяють ефективно інтегрувати інноваційні технології для оптимізації маршрутів та зниження витрат. Підприємства повинні враховувати необхідність впровадження систем автоматизації на всіх етапах – від транспортування до складування – для підвищення ефективності та зменшення витрат.

Іншим важливим аспектом є кадрові зміни, пов'язані з впровадженням інновацій [2]. Сучасні технології вимагають висококваліфікованих фахівців, здатних працювати з великими даними, автоматизованими системами та ШІ. Тому підприємствам необхідно інвестувати в підготовку нових кадрів, а також забезпечити навчання та перепідготовку існуючих працівників – як спеціалістів з аналітики великих даних, які здатні обробляти і використовувати інформацію для прийняття рішень, так і програмістів, які забезпечують розробку та підтримку логістичних систем. Важливу роль відіграє також адаптація співробітників до змін у робочих процесах, що потребує регулярних тренінгів і підвищення кваліфікації.

Не менш важливою складовою є інтеграція з іншими підприємствами та партнерами. Інноваційні технології відкривають нові можливості для зниження витрат на транспортування та складування через створення інтегрованих ланцюгів постачань. Наприклад, підприємства можуть об'єднувати свої ресурси з іншими компаніями, що спеціалізуються на конкретних етапах логістичного процесу, такими як транспортування, зберігання чи обробка товарів, що дає можливість створити гнучку і високоефективну мережу поставок, яка здатна оперативно реагувати на зміни в попиті, забезпечуючи скорочення витрат і покращення сервісу для кінцевих споживачів.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій вимагає суттєвих змін на рівні організаційної структури підприємства, зокрема в оновленні матеріально-технічної бази, підвищенні кваліфікації кадрів і розвитку партнерських відносин з іншими учасниками ланцюга постачань. Інновації не лише вдосконалюють технологічні процеси, а й стимулюють підприємства до адаптації до нових ринкових умов, підвищуючи їх конкурентоспроможність.

1. Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. (2021) Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. Бізнесінформ. №1. С. 89–96.

2. Церковна А. В. (2019). Теоретико-методичні підходи до інноваційної логістики у промисловості. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, (18, вип. 1), 224-235.

3. Чернописька Н. В., Стасюк К. З. (2021). Логістичний потенціал: до питання термінології. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, (2 (6)), 121-126.

**Фроленкова Н.А.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування

**Поліщук В. А.**

магістр другого року навчання спеціальності «Менеджмент»

Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна

## **МЕНЕДЖМЕНТ НА РИНКУ ВИРОБНИЦТВА МЕБЛІВ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Ринок споживання меблів в Україні в своєму сучасному ринковому вигляді почав зароджуватися одразу після розпаду СРСР у 90-х роках минулого століття. Тоді це був хаотичний процес, оскільки ринкова економіка лише починала зароджуватися й ринок не був повністю готовим до змін й нового устрою. Імпорт з європейських країн, насамперед з Італії та Німеччини, забезпечував потреби українського ринку у меблях найвищого сегмента, в той самий час як азійський імпорт, переважно з Китаю, створював пропозицію на українському ринку дешевих товарів. Історично місцеві українські меблеві фабрики задовольняли попит сегмента недорогих меблів, а також середнього цінового діапазону.

Проте на сьогоднішній день тиск та загрозу для українських виробників їхні азійські конкуренти складають значно меншу, ніж раніше. Меблі класу люкс, що історично здебільшого імпортувалися з Німеччини та Італії (головні іноземні представники цього класу українського ринку), у минулому займали більшу частину ринку. Наразі обсяг меблів, що експортуються з цих держав, зменшився, проте досі є домінуючим в high end сегменті. Цей сегмент, що є орієнтованим на тих споживачів, що найменше чутливі до змін доходів, девальвації національної валюти тощо, сьогодні складає не більше за 10%-15% від загального обсягу ринку споживання меблів в Україні. Середній та середньо-низький цінові сегменти меблів в Україні представлені імпортом з Польщі, третьої країни в світі за обсягом експорту меблевої продукції

Незважаючи на доволі велику присутність імпортової продукції в відсотковому вираженні в українському меблевому ринку, ринок меблів України наразі можна охарактеризувати процесом імпортозаміщення. Процес заміщення імпорту було розпочато й продовжується в сегментах недорогих меблів та меблів середнього класу. Макроекономічна стабілізація держави на фоні девальвації національної валюти стали тими умовами, що забезпечили українськими меблевим виробникам можливості для зростання й посилення конкурентоспроможності. Тепер вітчизняні виробники мають змогу запропонувати споживачам меблі достатньої якості й дизайну за відносно меншу ціну порівняно з закордонними виробниками.

Майбутні тенденції зміни кількості імпорту достатньо складно прогнозувати, проте цілком імовірним лишається той факт, що імпорт матиме велику залежність від зміни курсів валют.

Меблевий ринок в Україні сильно відчув на собі спад після складного економіко-політичного становища 2014 року. На це було декілька основних причин, що посприяли скороченню ринку меблів (хоча номінально він не зменшився):

- політична ситуація після незаконної анексії Криму та бойові дії у на сході України;
- високий рівень інфляції, фактор відкладеного попиту серед населення внаслідок нестабільності в країні;

Високі темпи інфляції, зменшення купівельної здатності населення й відкладання попиту призвели до стрімкого зростання реальних споживчих цін на меблі після кризового 2014 року

Головними факторами, що можуть мати позитивний вплив на збільшення споживання меблів й покращення умов ринку є:

- відкладений попит, що мав місце протягом кризового періоду, має тенденцію до повернення. Головною умовою для цього має стати макроекономічна стабільність держави й впевненість населення в завтрашньому дні.

- тренд зміни старих меблів на нові.

- поступове збільшення заробітних плат серед населення, а отже й купівельної спроможності.

- зростання будівельного бізнесу, особливо в великих містах України, може забезпечити збільшення попиту на меблеві товари.

Попри всі вищенаведені фактори, що сприяють зростанню ринку споживання меблів, ринок досі лишається значно меншим за середньоєвропейський: як за абсолютними показниками, так і за відносним показником споживання меблів на душу населення.

З цього можливо зробити висновок, що вітчизняний меблевий ринок має великий потенціал до зростання, проте необхідними умовами для зростання є забезпечення збільшення купівельної спроможності населення, впровадження тренду на заміну старих меблів новими, а також стабілізації макроекономічних показників держави.

Попри складний кризовий період і макроекономічну нестабільність, ринок споживання меблів в Україні має помірний, проте стабільний тренд на зростання: за період з 2018 року по 2023 рік обсяги ринку зросли майже на 68%.

Культура споживання меблів, а також основні тренди в ній, є факторами, що суттєво впливають на рівень кількості споживання, традиції використання, ставлення до імпорту й власної продукції тощо. Населення України також можна охарактеризувати наявністю певних традицій й очікувань, трендів, а також своїх особливостей. Основним параметром, що впливає на сприйняття й ставлення до меблевої продукції, для українського ринку є країна походження меблів: при виборі європейських виробників, споживачі сприймають їх продукцію високоякісною, з добре продуманим дизайном, в той же час як продукція українських та азійських виробників в українських споживачів сприймається як низькоякісна, слабкий або навіть повністю відсутній дизайн, проте набагато доступніша за продукцію європейських конкурентів меблевіків [1].

На жаль, вітчизняні меблевіки, за виключенням деяких, поки що не можуть конкурувати з європейськими виробниками за рівнем якості та дизайну. Варто зазначити, що в цьому сегменті важливим фактором, що відрізняє західних виробників, є наявність у них сильного бренду (як за країною походження, так і за власною назвою виробника).

Проте протягом останніх років ринок виробництва меблів в Україні проходить через структурні зміни й процес імпортозаміщення, розвитку й підвищення рівня власного виробництва, в сприйнятті споживачів й їхній споживачькій поведінці також відбуваються еволюційні процеси разом з тим, як вітчизняні виробники наближуються за якістю й дизайном до рівня конкурентів з Німеччини та Італії.

Роздрібні меблеві магазини все більше пропонують товарів, виконаних у сучасному стилі, з ергономічним й багатофункціональним дизайном, хоча пропозиція класичних меблів також лишається суттєвою й пропонує споживачам великий вибір. Найбільші зміни стосуються меблів середнього класу. Це стає можливим за рахунок державних програм цільового розвитку, переймання європейського досвіду, поліпшення якості продукції вітчизняних виробників.

Разом з тим лишається проблема відставання в розробці меблевого дизайну: більшість українських виробників досі не залучають до створення моделей сучасних дизайнерів. В результаті цього більшість українських меблів є майже ідентичними, відсутній індивідуальний підхід до створення власного фірмового дизайну виробниками. В деяких випадках зустрічається відверте копіювання європейського дизайну, плагіаризм. Кінцевим результатом цього є відсутність бренду українських меблів, а також майже відсутній капітал брендів окремих виробників [2].

Відсутність технічних умов та можливостей українських виробників виготовляти меблі з сучасним дизайном, нестача знань, умінь та устаткування для роботи з різноманітними новітніми матеріалами та комбінаціями з них; небажання молодих дизайнерів йти працювати у сферу меблевого виробництва, оскільки молоддю меблева сфера сприймається як застаріла галузь з малою доданою вартістю й слабкою віддачею від вкладених зусиль призводять до низького рівня інвестування компаніями у розвиток власних брендів.

Пропозиція меблів на вітчизняному ринку доноситься до кінцевих споживачів й задовольняє їхній попит через певні роздрібні канали. Система збуту в Україні лишається недорозвиненою, відчутно відстає від європейських. Причинами цього є:

- задоволення попиту споживачів малими та середніми підприємствами (враховуючи тих, що працюють неофіційно), що реалізують свої товари напряму без посередників, чим не дають розвиватися меблевим кластерам й системі меблевого збуту в цілому;

- слабо розвинуті мережі збуту, невідповідність їхньої кількості до потреб ринку;
- наявність великих будівельно-побутових торговельних центрів, що продають меблі, тільки у великих містах;

- мала кількість брендівих магазинів, які реалізують брендову продукцію відповідних виробників.

Вуличні ринки досі займають значну долю меблевого ринку. На них відбувається продаж й отримання замовлень безпосередньо від клієнтів до виробників. Таким каналом продаж користуються здебільшого мікропідприємства, оскільки він є єдиною їхньої можливістю донести свою пропозицію до населення в умовах обмеженості ресурсів.

Незалежні дистриб'ютори продають продукцію по всій державі. Майже завжди малі меблеві магазини є мультибрендовими, реалізують продукцію різноманітних меблевих фабрик, що не мають власного бренду серед споживачів. У високому сегменті існують фірмові магазини, що представляють товари лише певного відповідного виробника, проте їх кількість лишається невеликою.

Великі мережі й крупні дистриб'ютори присутні. Особливо великими гравцями меблевого ринку є будівельно-побутові магазини, найбільш відомими й розповсюдженими представники цього класу є «Епіцентр» та «Нова лінія». Такі торговельні мережі пропонують широкий асортимент різноманітної продукції для дому, у тому числі й меблі. В останні роки продажі меблів через такі мережі зростає. Здебільшого меблева продукція й фурнітура представлена українських виробників, проте також присутній імпорт з Китаю. Такі торговельні мережі створюють пропозицію недорогих доступних товарів з націлюванням на масового споживача [3].

Новим каналом збуту, до якого український ринок тільки починає призвичаюватися, стали онлайн-продажі. Останніми роками цей канал продажі має щорічний приріст у 20%-25% у вартісному вираженні проданої продукції, а також приріст розміром у 10%-15% за обсягом продаж. Цей канал не є типовим, адже традиційно споживачі звикли обирати меблі, маючи змогу побачити їх особисто, відчутти на дотик, перевірити якість усіх її елементів.

Проте цінова конкуренція, яку ведуть онлайн магазини меблів, стала тим фактором, що дозволив цьому каналу закріпитися на українському ринку: у таких магазинах відсутні витрати на оренду великих залів для виставлення меблів, що значно зменшує собівартість ведення діяльності, знижуючи кінцеву ціну для споживачів. Через такі канали продаються товари середнього, а також середньо- низького сегментів. Ринок продажів онлайн має великі перспективи для зростання, проте факторами, що стримують його розвиток, є дуже дорога логістика, а також відсутність досвіду й навичок інтернет-продажів серед фахівців меблевої галузі.

Таким чином, даний ринок є перспективним для вітчизняних меблевиків і становить особливий інтерес для малого і середнього бізнесу. Для ефективного функціонування у сфері виробництва меблів сучасним компаніям необхідно впроваджувати інструменти менеджменту на всіх етапах життєвого циклу – від формування ідеї та бізнес-моделі до розробки, адаптації та перегляду стратегій розвитку.

1. Шевченко С.Г. Фактори макро- і мікросередовища та їх вплив на підвищення ефективності вітчизняних меблевих підприємств. Наук. вісник УкрДЛТУ: Зб. наук.-техн. праць. Львів: НЛТУУ. 2021, вип. 15.4. С. 37–44.
2. Про перспективи розвитку меблевого ринку. URL: <http://www.svit-mebliv.ru/pro-perspektivi-rozvitku-meblevogo-rinku.html>
3. Саганюк М.П. Підсумки роботи підприємств деревообробної та меблевої промисловості України. БІЗНЕС. № 4. 2021. С. 128–131

**Хобта М.О.**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту

**Сукманюк В.М.**

асистент кафедри менеджменту

**Остапчук О. С.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність «Менеджмент»  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

## **АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ЗА ДОПОМОГОЮ СТАТИСТИЧНИХ МЕТОДІВ**

Логістичні ланцюги є ключовим елементом будь-якої сучасної компанії, оскільки вони забезпечують не лише ефективне транспортування товарів і послуг, але й оптимізують витрати та підвищують конкурентоспроможність підприємства. У контексті глобалізації, коли компанії змагаються на міжнародному рівні, стає особливо важливим забезпечити високий рівень ефективності логістичних процесів. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни попиту, задовольняти потреби клієнтів і максимально скорочувати затримки в постачанні. Одним із найбільш дієвих інструментів для вдосконалення логістичних ланцюгів є статистичний аналіз, який дає змогу оцінювати роботу логістики на основі численних даних і проводити прогнози щодо подальшого розвитку. Сучасний логістичний ланцюг охоплює безліч етапів, кожен із яких має вирішальне значення для кінцевого результату. Він починається з закупівлі сировини чи компонентів, що є основою для виробничого процесу. Далі відбувається сам процес виробництва, який включає перетворення сировини в готову продукцію. Важливим етапом є транспортування, коли готова продукція переміщується до складів або безпосередньо до кінцевих споживачів. Зберігання продукції також є важливою частиною ланцюга, оскільки від умов зберігання залежить збереження якості товару. Нарешті, відбувається дистрибуція — доставка продукту до кінцевого споживача, який може бути як приватним клієнтом, так і іншим бізнесом. Кожен із цих етапів може бути оптимізований завдяки впровадженню статистичних методів, що дозволяє підприємству знижувати витрати та покращувати якість обслуговування клієнтів.

Статистичні методи є одним із найбільш універсальних інструментів, які можуть бути використані для аналізу логістичних ланцюгів. Вони включають широкий спектр підходів для збору, аналізу та інтерпретації даних, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення. Наприклад, описова статистика дозволяє збирати дані про середні показники ефективності різних процесів. Це може бути середній час доставки товарів, середній рівень запасів на складах або відсоток виконаних замовлень у визначений час. Використання цих даних дозволяє отримати загальне уявлення про стан логістики в компанії та ідентифікувати основні проблемні зони.



Кореляційний та регресійний аналіз є наступним кроком у вдосконаленні логістичних процесів. Вони допомагають виявити зв'язки між різними показниками. Наприклад, кореляційний аналіз може показати, як зміна рівня запасів впливає на час виконання замовлень. Якщо запаси на складах є недостатніми, це може призвести до затримок у доставці. Регресійний аналіз, у свою чергу, допомагає виявити ступінь залежності між двома або більше змінними, наприклад, як зміна кількості транспортних засобів впливає на загальний час доставки. Ці методи дозволяють робити прогнози та приймати рішення, які сприяють зменшенню затримок і підвищенню ефективності процесів. Дисперсійний аналіз — це ще один важливий інструмент, який дозволяє оцінити, які саме фактори найбільше впливають на ефективність логістичних процесів. Наприклад, можна проаналізувати, як різні типи транспортування (наземний, морський чи повітряний) впливають на вартість і час доставки. Використання дисперсійного аналізу допомагає компаніям визначити, де вони можуть оптимізувати процеси або змінити стратегію для досягнення кращих результатів [1].

Імітаційне моделювання є одним із найсучасніших методів, що дозволяє створювати симуляції логістичних процесів для аналізу різних сценаріїв. Наприклад, за допомогою цього методу можна змоделювати ситуацію, коли компанія вирішує змінити маршрут доставки або впровадити нову стратегію управління запасами. Це дозволяє підприємствам перевірити ефективність нововведень ще до їхнього впровадження, що значно знижує ризики та допомагає уникнути зайвих витрат.

Ефективність логістичних ланцюгів можна вимірювати за кількома основними показниками. Один із таких показників — це час циклу замовлення, який показує середній час, необхідний для виконання замовлення від моменту його отримання до доставки клієнту. Іншим важливим показником є витрати на логістику, які включають витрати на транспортування, зберігання та обробку замовлень. Рівень сервісу визначається відсотком замовлень, виконаних вчасно та з дотриманням усіх вимог клієнта. Нарешті, продуктивність праці є показником того, скільки часу та ресурсів потрібно для виконання певних логістичних операцій. Всі ці показники можуть бути проаналізовані за допомогою статистичних методів, що дозволяє не тільки оцінити поточну ситуацію, але й передбачити можливі відхилення в майбутньому. Приклади використання статистичних методів у логістиці є численними. Регресійний аналіз може бути використаний для вивчення впливу змін у кількості транспортних засобів на загальний час доставки. Кореляційний аналіз допомагає виявити зв'язок між рівнем запасів і якістю обслуговування клієнтів. Імітаційне моделювання дозволяє протестувати нові стратегії управління запасами або оптимізувати транспортні маршрути для зменшення часу простоїв.

Переваги застосування статистичних методів у логістиці очевидні. По-перше, вони підвищують точність прийняття рішень, дозволяючи компаніям ухвалювати рішення на основі реальних даних, а не інтуїції. Це знижує ризик помилок і підвищує ефективність управління. По-друге, статистичні методи допомагають оптимізувати витрати. Завдяки точному аналізу витрат на логістику компанії можуть виявити зайві витрати та знайти способи їхнього зниження. По-третє, аналіз даних допомагає підвищити конкурентоспроможність, оскільки компанії можуть покращити швидкість і якість обслуговування клієнтів, що є важливим фактором у боротьбі за ринок. І нарешті, імітаційне моделювання дозволяє прогнозувати ризики та підготуватися до можливих збоїв у логістичному ланцюгу, що допомагає мінімізувати наслідки непередбачуваних ситуацій.

Таким чином, застосування статистичних методів для аналізу логістичних ланцюгів відіграє ключову роль у підвищенні їхньої ефективності. Завдяки цим методам можна не лише оцінювати поточні показники діяльності логістичних процесів, але й передбачати потенційні відхилення, розробляти інноваційні стратегії управління та впроваджувати суттєві покращення. Це включає оптимізацію продуктивності, зниження операційних витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів. Застосування статистичних

інструментів дає змогу аналізувати великі обсяги даних (Big Data), виявляти приховані закономірності та тренди, а також проводити багатофакторний аналіз для прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, за допомогою моделей прогнозування можна оцінити вплив сезонності на попит, оптимізувати рівні запасів та мінімізувати затримки постачання. Крім того, сучасні технології, такі як машинне навчання та штучний інтелект, інтегрують статистичні методи для автоматизації рутинних процесів і підвищення точності прогнозів. Це особливо важливо в умовах глобалізації та складності ланцюгів постачання, де найменші збої можуть призвести до значних фінансових втрат.

У сучасному динамічному середовищі, де швидкість і точність прийняття рішень є вирішальними, статистичний аналіз стає невід'ємною складовою успішного управління логістичними ланцюгами. Використання статистичних методів забезпечує підприємствам можливість не лише залишатися конкурентоспроможними, але й стати лідерами на ринку завдяки підвищенню гнучкості, адаптивності та стратегічного планування.

1. Хобта М.О., Ільченко В.Ю., Сукманюк В.М. Застосування статистичних методів в управлінні зовнішньоекономічної діяльності транспортної компанії. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 6 (29). С. 23-28. URL:[http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/6\\_29\\_ukr/6.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/6_29_ukr/6.pdf)

### **Хобта М.О.**

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

### **Дохлік А.Р.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальність «Менеджмент»  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

## **СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛОГІСТИКИ**

Інвентаризація є ключовим елементом управління логістичними процесами в будь-якій організації, оскільки вона безпосередньо впливає на баланс між попитом на продукцію та наявністю товарів на складах. Ефективне управління запасами здатне суттєво зменшити витрати, підвищити рентабельність підприємства та покращити рівень обслуговування клієнтів, тоді як неефективне управління запасами може призвести до серйозних фінансових втрат, накопичення зайвих товарів або їх дефіциту, а також зниження задоволеності клієнтів.

Основною метою інвентаризації є підтримка безперервного потоку товарів при мінімальних витратах на їх зберігання, транспортування та управління. Вона включає такі завдання, як визначення оптимального рівня запасів, моніторинг попиту, управління закупівлями, планування постачань та мінімізація ризиків морального старіння або псування продукції, особливо якщо йдеться про швидкокопсувні товари [1].

Сучасні підходи до управління запасами передбачають використання різних моделей та методів для досягнення максимальної ефективності. Одним з найпопулярніших є система «точно вчасно» (Just-in-Time, JIT), яка передбачає мінімізацію запасів за рахунок своєчасного постачання товарів лише в момент, коли вони потрібні. Цей підхід дозволяє знизити витрати на зберігання та уникнути накопичення зайвих запасів, але він також потребує високої точності в прогнозуванні попиту та надійних партнерів-постачальників. Ще однією важливою моделлю є економічний розмір замовлення (EOQ), яка дозволяє визначити оптимальний обсяг замовлення, що мінімізує загальні витрати на закупівлі й утримання запасів. EOQ є ефективним інструментом для підприємств, що мають постійний попит на товари і прагнуть уникнути надмірних витрат. Також часто використовується ABC-аналіз, який класифікує товари на три категорії залежно від їх вартості та значущості для

бізнесу. Товари класу А є найважливішими і потребують ретельного контролю, тоді як товари класу С можуть мати менш ретельний моніторинг [2].

Статистичний аналіз є невід'ємною частиною сучасного управління запасами, оскільки він дозволяє прогнозувати попит, аналізувати минулі дані та приймати рішення на основі доказової інформації. Одним з основних методів є регресійний аналіз, який дозволяє встановити взаємозв'язки між змінними, такими як обсяги продажів, сезонність або зовнішні фактори, що впливають на попит. Кореляційний аналіз допомагає оцінити силу зв'язків між різними показниками, що дозволяє краще розуміти, як зовнішні та внутрішні чинники впливають на рівень запасів. Факторний аналіз дозволяє виявити ключові фактори, які найбільше впливають на логістичні процеси і результати, що може сприяти розробці ефективніших стратегій управління. За допомогою таких методів також можна оцінити оборотність запасів, що є важливим показником ефективності управління, оскільки він відображає швидкість реалізації товарів. Цей показник особливо важливий для товарів з обмеженим терміном придатності або для сезонних продуктів.

Одним з найважливіших сучасних інструментів для управління запасами є впровадження автоматизованих систем управління запасами (Warehouse Management Systems, WMS). Такі системи дозволяють підприємствам автоматизувати процеси моніторингу та контролю рівня запасів, спрощувати обробку замовлень, покращувати точність даних і швидко реагувати на зміни в попиті. Вони також можуть інтегруватися з іншими системами підприємства, такими як ERP (Enterprise Resource Planning), що забезпечує повну прозорість логістичних операцій і покращує координацію між різними відділами компанії. Автоматизація також допомагає знизити вплив людського фактора, зменшити кількість помилок і прискорити процес обробки даних.

Важливою частиною стратегії управління запасами є оптимізація логістичних ланцюгів. Ефективне управління постачальниками, транспортними компаніями та іншими партнерами дозволяє підприємствам мінімізувати час доставки товарів, знизити витрати на транспортування та забезпечити своєчасне постачання продукції на склад. Оптимізація логістичних процесів також сприяє підвищенню гнучкості підприємства в умовах змін попиту, що дозволяє швидше реагувати на коливання ринку. Вплив інвентаризації на фінансові показники підприємства не можна недооцінювати. Правильно вибудована стратегія управління запасами дозволяє знизити витрати на утримання складів, транспортування і обробку товарів, уникнути збитків від псування або морального старіння продукції, а також підвищити загальну рентабельність підприємства. Зокрема, це дозволяє оптимізувати обсяг капіталу, вкладеного в запаси, і підвищити оборотність активів, що є важливим показником фінансової ефективності компанії.

Інвентаризація не лише забезпечує оперативне управління логістикою, а й створює фундамент для стратегічного планування. Використання інноваційних підходів, таких як прогнозування попиту на основі машинного навчання чи інтеграція систем управління запасами з іншими бізнес-процесами, дає змогу значно підвищити ефективність роботи.

Для досягнення максимальних результатів варто регулярно проводити аналіз ключових показників ефективності (KPI) управління запасами, таких як оборотність запасів, середній час зберігання товарів, точність виконання замовлень і прогнозування попиту. Постійний моніторинг цих показників дозволяє вчасно виявляти проблеми та приймати обґрунтовані рішення щодо коригування стратегії закупівель або управління запасами.

Водночас недооцінка важливості інвентаризації або відсутність сучасних інструментів може призвести до надлишкових витрат, зниження конкурентоспроможності та ризиків дефіциту товарів, що негативно вплине на клієнтський досвід.

Таким чином, ефективне управління запасами є не лише інструментом оптимізації витрат, але й конкурентною перевагою, яка допомагає компаніям адаптуватися до змін у ринкових умовах і відповідати вимогам сучасного споживача.

Отже, інвентаризація виступає базисом для ефективного управління логістичними процесами, що допомагає компаніям зменшувати витрати, підвищувати прибутковість і покращувати рівень обслуговування клієнтів. Застосування сучасних технологій, таких як автоматизовані системи управління запасами та аналітика даних, є визначальними чинниками успіху в умовах високої конкуренції на ринку. Постійне відстеження ключових показників та регулярне коригування стратегії управління запасами дозволяють знайти оптимальне співвідношення між витратами на утримання ресурсів і запитами клієнтів, що зрештою сприяє стабільному розвитку компанії.

Інвентаризація не лише забезпечує оперативне управління логістикою, а й створює фундамент для стратегічного планування. Використання інноваційних підходів, таких як прогнозування попиту на основі машинного навчання чи інтеграція систем управління запасами з іншими бізнес-процесами, дає змогу значно підвищити ефективність роботи.

Водночас недооцінка важливості інвентаризації або відсутність сучасних інструментів може призвести до надлишкових витрат, зниження конкурентоспроможності та ризиків дефіциту товарів, що негативно вплине на клієнтський досвід.

Таким чином, ефективне управління запасами є не лише інструментом оптимізації витрат, але й конкурентною перевагою, яка допомагає компаніям адаптуватися до змін у ринкових умовах і відповідати вимогам сучасного споживача.

1. Литвишко Л.О., Кельман І.І. Управління товарними запасами підприємства в ринкових умовах. Проектування, виробництво та експлуатація автотранспортних засобів і поїздів. 2013. № 21. С. 158-161. - URL: <http://surl.li/qynou>

2. Логістика : навч. посіб. / О. Б. Білоцерківський, П. В. Брінь, О. О. Замула, Н. В. Ширяєва. Харків : НТУ «ХПІ», 2010. 152 с

## **Ціпурида В. С.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

## **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ УЗГОДЖЕНИМ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

У період ринкових трансформацій для нашої країни вкрай важливим є забезпечення науково-технічного розвитку і відповідного вдосконалення освіти, що дозволить ефективно використовувати інноваційні технології. Необхідні комплексні та системні зусилля на рівні держави, щоб подолати технологічну та організаційну відсталість більшості підприємств. Цей процес також гальмують низький рівень науково-технічної бази більшості галузей промисловості; незначне фінансування науково-дослідних робіт; несприйнятливості менталітету керівників і спеціалістів підприємств до науково-технічних інновацій. Подолати таке становище в країні можна шляхом економічного зростання, інструментом реалізації якого повинна бути не тільки збалансована державна політика, що охоплює весь комплекс перебудови і взаємно пов'язаного розвитку галузей: науково-дослідних, промисловості, торгівлі, освіти, законодавчо-правових та фінансових інституцій тощо, але і політика системного вивчення причин виникнення кризових явищ.

У кожному кризовому явищі суспільства, перш за все, потрібно шукати більш глибокі причинно-наслідкові зв'язки, пов'язані з глобальними подіями не лише загальнолюдського, а й загальнопланетарного характеру. Оскільки управління – це процес цілеспрямованого впливу на будь-яку систему, то він (як невід'ємний елемент системи) сприяє підвищенню її організованості, досягненню певного корисного ефекту. Незаперечним також є те, що управління діє у вже сформованій системі. Серед науковців існують різні підходи щодо співвідношення процесів організації й управління: І. Адієс визначає управління як "перехід системи у новий стан шляхом впливу на її змінні" [1, с. 127]. В. Бріч поглиблює попереднє визначення: "управління – це впорядкування складної динамічної системи, яке носить

характер цілеспрямованого регулювання цієї системи відповідно до діючих у ній закономірностей" [2, с. 34]. Це означає, що управління як упорядкування, є властивістю організації системи. К. Вольний визначає систему як середовище, в якому відбуваються події і проходять процеси, обумовлені спільним функціонуванням певного набору об'єктів (елементів), що містить: керований об'єкт (керована система); керуючий орган (керуюча, регулююча система); зовнішнє середовище [3, с. 14]. Автор також наводить трактування відкритої системи, з якої "у процесі еволюції можуть виключатися окремі елементи і включатися нові без порушення її системних властивостей". При цьому, елементи системи взаємодіють з зовнішнім середовищем, що також є системою, яка може бути визначена як складна. А. Чухно пов'язує подолання сучасної фінансово-економічної кризи із узгодженою поведінкою людини у її зовнішньому середовищі [5, с. 12].

Розвиток системи в зовнішньому середовищі (надсистемі) і, надалі, у метасистемному середовищі, дійсно відбувається згідно з чітко визначеними структурними рівнями розвитку, відповідно до закономірностей еволюції систем.

Загальновідома "піраміда потреб" А. Маслоу, яка відображає зростання потреб людини, як системи має тільки п'ять рівнів. Однак у ній недостає не тільки ще двох (вищих) рівнів, а й причинно-наслідкових зв'язків між цими рівнями. Саме застарілі погляди на взаємоузгоджений розвиток систем у діяльності людини і призводять до накопичення неузгодженостей, звідки виникають кризи та конфлікти. Криза – це перехідний процес системи у нову якість з порушенням універсальних (природних) законів розвитку систем.

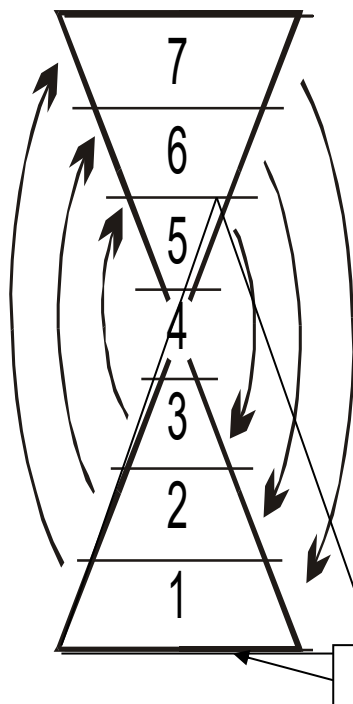
Міждисциплінарні дослідження [1; 4] дозволяють розширити рамки розуміння діяльності людини у зовнішньому середовищі. Людина як і будь-яка інша відкрита система (країна, міжнародне співтовариство) має сім рівнів структури взаємин у довкіллі, які повинні бути узгоджені. На жаль, вони не узгоджені, через це й виникають системні кризові явища на всіх рівнях. Сім рівнів кожної системи формуються як наслідок взаємної причинно-наслідкової узгодженості трьох природних релятивних параметрів розвитку будь-якої системи: часу (циклу розвитку системи); визначеного простору, у якому функціонує система; та її енергетичних можливостей (ресурсах) з урахування можливостей перехідного процесу на новий, більш якісний рівень.

Оскільки кожна система є тривимірною, розвивається у просторі, часі (циклі) із чітко визначеними своїми ресурсами (енергія), тобто надалі накопичує свій енергетичний потенціал за рахунок ефективного управління, то ця тривимірність утворює завжди сім структурних рівнів взаємодії системи в надсистемі (зовнішньому середовищі) та систему взаємодії (прямого і зворотного, або причинно-наслідкового тривимірного зв'язку із підсистемами), де рівень 1–7 – просторовий вимір, тобто рівень розвитку у просторі; 2–6 – енергетичний вимір, тобто накопичення енергії системи за рахунок розвитку багаторівневих синергетичних взаємозв'язків; 3–5 – часовий вимір, тобто управління життєвим циклом системи. Рівень 4 – перехідний, тобто виходу на новий рівень за рахунок переходу кількісних накопичень в якісні, інноваційні перетворення (рис. 1).

Відомий психолог К. Юнг стверджував, що природа не терпить однобічності розвитку і через кризи змушує людину компенсувати недостатній досвід [6, с. 76]. А людина і є продукт системних відносин у навколишньому середовищі, а кожна система, як стверджує В. А. Поляков – один із засновників причинно-системного аналізу, – є результат її взаємовідносин із довкіллям [4, с. 78]. Розуміння і застосування цього алгоритму в будь-якій діяльності, як показує практика, дає людині можливість:

- усвідомити свою приналежність до більшої системи (колектив, суспільство, міжнародне співтовариство тощо);
- усвідомити єдність та узгодженість універсальних та економічно-соціальних законів розвитку;
- правильно побудувати взаємодію і співробітництво з іншими людьми, колективом, суспільством, природою;

- формувати колективну креативну діяльність;
- прийняти відповідальність за себе, свою родину, трудовий колектив, суспільство, планетарне середовище.



7 – Відсутність національної ідеї та доктрини розвитку, яка інтегрує в собі системне узгодження місії людства, суспільства, організацій, сім'ї та людини.

6 – Відсутність ієрархії пріоритетів і цінностей, що спрямовані на еволюційний розвиток, перш за все, людини (не на основі системи потреб, що постійно та безконтрольно збільшуються при обмеженості планетарних ресурсів).

5 – Значна перевага приватних інтересів над інтересами еволюційного розвитку суспільства.

4 – Проблеми культури, освіти, зниження соціальних гарантій життя для людини.

3 – Криза праці, безробіття, втрата кваліфікації людини, не урівноваженість соціально-економічних укладів.

2 – Криза взаємовідносин між людьми, та державами, що проявляється в явній або прихованій агресії.

1 – Криза здоров'я та здорового способу життя. Розкрадання та руйнація матеріальних цінностей.

Піраміда потреб А. Маслоу

Рис. 1. Сім рівнів причинно-наслідкових взаємозв'язків виникнення неузгодженості соціально-економічних систем з довкіллям

"...Підготовка не тільки керівника, а й кожної людини повинна бути спрямована на розбудову в його свідомості причинно-логічної системи розвитку", наголошує В. Поляков [4, с. 82]. Розробка і впровадження національних програм розвитку, які базуються, перш за все, на узгодженості об'єктивних природних і соціально-економічних законів розвитку, загальнолюдських ідеалах, пріоритетах і цінностях, надасть нові можливості для розвитку.

Отже, суспільство повинно бути відкритою системою, яка невпинно саморозвивається і самонавчається, для досягнення ефективного розвитку воно повинно покладатись на: систему підходів до розвитку соціально-економічних процесів з урахуванням узгодженості об'єктивних природних і економічних законів, розроблені методи усунення суперечностей, пов'язаних з їх дією; універсальну систему управління, яка забезпечує оптимальну діяльність суспільства на всіх етапах його розвитку (структурування, розвиток горизонтальних зв'язків між підсистемами, управління ієрархічними зв'язками та переходом на більш високий якісний рівень); колективну стратегію та громадське самоуправління, які розкривають ініціативу та відповідальність кожної людини за розвиток суспільства; якісну систему підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, які будують систему управління на основі узгодження первинних природних (універсальних) та соціально-економічних законів.

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / пер. з англ. С. Опацька. К.: Наш Формат, 2017. 288 с.
2. Брїч В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент. Тернопіль.: ТНЕУ, 2018. 220 с.
3. Вольний, К. З. Юдаїзм і сучасні економічні доктрини / К. З. Вольний // Економічна теорія. – 2012. – № 2. – С. 29-42.
4. Поляков В. А. Універсальна економічна теорія. Організаційний механізм управління / Поляков В. А. – Дн.: Кристал, 2023. – 192 с.
5. Чухно А. А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання / А. А. Чухно. — Економіка України. — 2010. — № 1. — С. 4–16.
6. Юнг К. Г. Аналітична психологія. К.: Центр учбової літератури – 2022. 250 с.

**Чемерик С.І.**

здобувачки першого освітня рівня (бакалавр)

Національний університет водного господарства та природокористування, м.Рівне, Україна

**Маланчук Л. О.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та публічного управління

Національний університет водного господарства та природокористування, м.Рівне, Україна

## **РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

Роль інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні якості адміністративних послуг набуває все більшого значення в умовах цифровізації суспільства. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє оптимізувати процеси, підвищити прозорість та доступність послуг, що надаються громадянам, а також забезпечити ефективну взаємодію між користувачами й органами влади. Сучасні технології сприяють автоматизації рутинних операцій, зменшенню витрат часу та ресурсів, підвищенню оперативності прийняття рішень, що в підсумку формує новий рівень сервісу, орієнтованого на потреби суспільства. Усе це робить інформаційно-комунікаційні технології важливим інструментом модернізації державного управління, сприяючи розвитку електронного врядування та інтеграції нових стандартів надання адміністративних послуг.

Інформаційно-комунікаційні технології – це сукупність методів, процесів, апаратних і програмних засобів, які забезпечують збирання, обробку, зберігання, передачу та використання інформації в цифровій формі. ІКТ включають сучасні інформаційні системи, мережеві технології, засоби комунікації, бази даних та програмне забезпечення, що сприяють автоматизації та оптимізації інформаційних процесів у різних сферах діяльності, включаючи державне управління, бізнес, освіту та повсякденне життя. Вони є основою цифрової трансформації, що забезпечує підвищення ефективності, продуктивності та доступності інформаційних ресурсів [1].

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стали невід’ємною складовою сучасного суспільства, охоплюючи різноманітні сфери життєдіяльності, включаючи адміністративні послуги. Вони забезпечують комплексне реформування процесів управління, спрямоване на підвищення якості обслуговування громадян та ефективність діяльності державних установ. Впровадження ІКТ у діяльність органів публічної адміністрації відкриває нові можливості для автоматизації рутинних процесів, оперативного доступу до інформації та забезпечення прозорості в роботі. Це особливо важливо в контексті розвитку електронного врядування, яке орієнтоване на зручність та доступність послуг для громадян і бізнесу. Використання цифрових технологій дозволяє мінімізувати часові витрати, зменшити кількість помилок у документації та підвищити рівень довіри громадян до органів влади.

Окрім того, інформаційно-комунікаційні технології сприяють створенню єдиного інформаційного простору, що забезпечує інтеграцію різних систем і платформ для ефективного обміну даними між установами. Це дозволяє не лише підвищити якість послуг, але й створює передумови для подальшого вдосконалення організаційних процесів через аналіз даних та впровадження інновацій. Завдяки цифровим платформам громадяни отримують можливість взаємодіяти з органами влади незалежно від місця перебування, що особливо актуально в умовах глобалізації та діджиталізації. Усе це робить ІКТ важливим чинником модернізації публічного управління, спрямованого на підвищення ефективності та відповідності послуг сучасним потребам суспільства [2].

Інформаційно-комунікаційні технології також виступають ефективним інструментом для моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг. Завдяки впровадженню цифрових рішень, органи влади можуть здійснювати аналіз звернень громадян, оперативно

реагувати на їхні запити та адаптувати свої послуги до потреб суспільства. Системи електронного документообігу, автоматизовані сервіси та онлайн-платформи дозволяють створювати прозорі та доступні механізми взаємодії між громадянами та установами. Це значно знижує рівень бюрократії, сприяє скороченню витрат часу та підвищує загальну ефективність адміністративних процесів. У контексті цифрової трансформації суспільства впровадження таких технологій є не лише бажаним, а й необхідним кроком для забезпечення сталого розвитку державного управління та відповідності його роботи сучасним викликам.

В таблиці 1. представлено вплив інформаційно-комунікаційних технологій на якість адміністративних послуг.

Таблиця 1. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на якість адміністративних послуг

№ п.п.	Сфера впливу ІКТ	Значення	Приклад
1.	Прозорість	Забезпечення відкритості та доступності інформації про адміністративні послуги.	Онлайн-платформи для перевірки статусу звернень, доступ до публічної інформації.
2.	Швидкість	Скорочення часу на обробку запитів і надання послуг.	Автоматизація реєстраційних процедур, електронні черги.
3.	Доступність	Розширення можливостей отримання послуг незалежно від місцезнаходження.	Використання онлайн-платформ і мобільних додатків для подання заяв і отримання довідок.
4.	Оптимізація ресурсів	Скорочення витрат на виконання адміністративних завдань.	Використання електронного документообігу замість паперових процесів.
5.	Зручність	Забезпечення простоти та зрозумілості процесів для громадян.	Інтуїтивно зрозумілі інтерфейси онлайн-сервісів, чат-боти для консультування.
6.	Аналітика та моніторинг	Можливість збору та аналізу даних для покращення послуг.	Створення аналітичних звітів для оцінки ефективності послуг.
7.	Безпека	Захист персональних даних громадян та державної інформації.	Використання захищених каналів зв'язку.
8.	Інтерактивність	Стимулювання зворотного зв'язку між громадянами та органами влади.	Електронні форми опитувань, функція оцінки наданих послуг.
9.	Скорочення корупції	Мінімізація особистих контактів між громадянами та посадовцями.	Запровадження електронних реєстрів і автоматизованих систем ухвалення рішень.
10.	Інтеграція	Забезпечення взаємодії між різними державними установами для обміну даними.	Єдині державні платформи для обробки інформації, такі як «Дія».

Джерело: складено автором

Інформаційно-комунікаційні технології суттєво впливають на якість адміністративних послуг, сприяючи їхній прозорості, доступності та оперативності. Завдяки впровадженню цифрових рішень, таких як електронний документообіг, онлайн-платформи та інтегровані інформаційні системи, громадяни отримують можливість швидко та зручно взаємодіяти з органами влади, незалежно від місця перебування. Інформаційно-комунікаційні технології дозволяють автоматизувати рутинні процеси, зменшити кількість помилок, підвищити точність та ефективність роботи державних установ. Крім того, аналітичні інструменти, які базуються на інформаційно-комунікаційних технологіях, дають змогу органам влади краще розуміти потреби громадян та адаптувати свої послуги до сучасних викликів. Усе це



забезпечує оптимізацію ресурсів, мінімізує корупційні ризики та сприяє формуванню довіри до державних інституцій, створюючи базу для подальшого розвитку електронного врядування.

1. Ушкаленко І.М., Зелінська Ю.С. Інформаційно-комунікаційні технології, як основа державного управління на шляху цифрової трансформації та реформування. Ефективна економіка. №11, 2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/53.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/53.pdf) (дата звернення: 28.11.2024).

2. Зварич М.М. Інформаційне забезпечення надання адміністративних послуг в Україні URL: [www.nbu.gov.ua/portal/soc.../Zvarich.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc.../Zvarich.pdf). (дата звернення: 28.11.2024).

### **Червінець Д.Р.**

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальність

073 Менеджмент

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ**

Логістична діяльність підприємства є складним, багатфункціональним процесом, що охоплює всі етапи переміщення товарів від постачальника до споживача. Ефективне управління логістикою є однією з основних складових конкурентоспроможності підприємств на сучасному ринку. Враховуючи глобалізацію, динамічні зміни в ринковому середовищі та постійну необхідність зниження витрат і покращення якості обслуговування споживачів, актуальним стає питання вдосконалення логістичних процесів. Одним із найбільш ефективних підходів до вирішення цієї проблеми є системний підхід.

Системний підхід, який застосовується до управління логістичними процесами, ґрунтується на концепціях загальної теорії систем, яка вивчає структуру, функції та взаємодії елементів системи. В рамках цієї теорії логістика розглядається як комплексна система, що складається з низки підсистем: закупівель, транспортування, складування, розподілу, управління запасами, інформаційних систем та інших.

Ключовими характеристиками системного підходу є: інтеграція – розгляд усіх логістичних процесів як єдиного організму, в якому зміни в одному елементі можуть вплинути на інші; оптимізація – пошук найбільш ефективних рішень щодо розподілу ресурсів, маршрутів, використання технологій та інформаційних систем; гнучкість – здатність системи адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як коливання попиту, зміни в законодавстві або технологічні новації; спрямованість на результат – орієнтація на досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах та з урахуванням усіх зовнішніх і внутрішніх факторів.

Удосконалення логістичної діяльності підприємств є ключовим завданням для підвищення їх конкурентоспроможності, особливо в умовах постійного зростання вимог до ефективності логістичних процесів. Важливим напрямом у цьому процесі є оптимізація логістичних витрат. Зменшення витрат є стратегічно важливим кроком для покращення ефективності роботи, який можна досягти за допомогою раціоналізації маршрутів доставки, що передбачає використання сучасних інформаційних систем для планування оптимальних маршрутів, що дозволяє знижувати витрати на транспортування і скорочувати час доставки [4]. Окрім цього, удосконалення системи складування, зокрема автоматизація процесів управління запасами і застосування новітніх складських технологій, сприяє зниженню витрат на зберігання товарів. Також, зменшення витрат на упаковку завдяки інноваційним технологіям дозволяє не тільки скоротити витрати на матеріали, але й оптимізувати обсяг товарів на складі, що сприяє підвищенню ефективності.

Ефективне управління запасами є ще одним важливим елементом вдосконалення логістичної діяльності. Воно дозволяє мінімізувати витрати на утримання товарів і знизити ризики, пов'язані з надлишком чи дефіцитом продукції. Одним із способів вдосконалення управління запасами є застосування автоматизованих систем, які забезпечують точний моніторинг рівня запасів, прогнозування попиту і автоматичне регулювання обсягу замовлень. Методика Just-in-Time (JIT), що передбачає доставку товарів і матеріалів лише в потрібний момент, також дозволяє значно зменшити запаси, скоротивши витрати на їх утримання [2].

Інформаційні технології є важливим інструментом для підвищення ефективності логістичних процесів. Сучасні системи управління ланцюгами постачання, автоматизація складів, штучний інтелект для прогнозування попиту та машинне навчання для оптимізації процесів – це інструменти, що значно покращують логістичну діяльність. ERP-системи забезпечують інтеграцію всіх функцій підприємства на єдиній платформі, що сприяє безперебійному функціонуванню логістичних процесів [3]. Крім того, системи моніторингу транспорту і вантажів дозволяють стежити за переміщенням товарів у режимі реального часу.

Одним з найважливіших аспектів вдосконалення логістичної діяльності є управління транспортуванням. Оптимізація транспортних процесів дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість доставки і забезпечити вищий рівень обслуговування клієнтів. Оптимізація використання транспортних засобів передбачає вибір найбільш ефективних маршрутів, використання мультимодальних перевезень і розподіл вантажів відповідно до особливостей транспорту. Застосування систем моніторингу транспорту за допомогою GPS-трекерів і врахування трафіку та погодних умов дозволяє ефективно використовувати транспортні засоби і скорочувати час доставки [1].

У сучасних умовах стратегічне управління ланцюгом постачання набуває особливої ваги. Воно включає ретельний вибір надійних постачальників з урахуванням якості продукції, термінів поставки і цінової політики. Оптимальний вибір партнерів для транспортування також є важливим аспектом, оскільки це дозволяє забезпечити найкраще співвідношення ціни та якості. Важливою є тісна координація з усіма учасниками ланцюга постачання для забезпечення своєчасної доставки та ефективного управління запасами. Таким чином, вдосконалення логістичної діяльності підприємств на засадах системного підходу дозволяє не тільки підвищити ефективність логістичних процесів, а й забезпечити підприємству гнучкість і стійкість в умовах динамічних змін ринкового середовища. Використання системного підходу до управління логістичними процесами дозволяє розглядати логістику як єдину взаємопов'язану систему, де кожен елемент має бути оптимізований для досягнення максимальних результатів. Удосконалення таких напрямів, як оптимізація витрат, управління запасами, розвиток інформаційних технологій та стратегічне управління ланцюгами постачання, сприятиме підвищенню ефективності та стійкості підприємств на ринку.

1. Гончар, М., Смолінська, Н., & Фалик, О. (2024). Управління розвитком логістичного потенціалу підприємств в умовах воєнного та післявоєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*, (1 (19)).

2. Курбацька, Л. М., Кадирус, І. Г., Савенко, О. А., & Нечипоренко, К. В. (2021). Удосконалення логістичних систем для забезпечення принципів стійкого розвитку підприємства. *Агросвіт*, (7-8), 60-66.

3. Лапчук А. Що таке ERP-система та як вона допоможе вашому бізнесу? URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/sistemizacia-biznes-procesiv/so-takeerp-sistema-ta-ak-vona-dopomoze-vasomu-biznesu>

4. Панченко, В. А., & Панченко, О. П. (2024). Оптимізація логістичних бізнес-процесів в умовах антикризового управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-14/>

**Чубов Р. М.**

аспірант

ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна

## **РОЛЬ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Концепція антикризового управління є важливим елементом для забезпечення стабільності та розвитку підприємств в умовах непередбачуваних та часто змінних економічних, фінансових і соціальних реалій. Вона включає в себе стратегії, методи і інструменти, що дозволяють організаціям швидко і ефективно реагувати на кризові ситуації, мінімізувати їх негативні наслідки та навіть використовувати ці моменти для пошуку нових можливостей для розвитку.

У сучасних умовах, коли світова економіка є взаємозалежною, підприємства часто стикаються з ризиками, пов'язаними з глобальними змінами на ринках, коливаннями цін на сировинні товари, політичними або природними катастрофами, що робить антикризове управління необхідністю для кожної організації.

Основні аспекти антикризового управління:

1. *Моніторинг і прогнозування ризиків.* Важливим етапом є постійний моніторинг як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Це дозволяє не тільки вчасно виявити потенційні загрози, а й ефективно реагувати на них, розробляючи різноманітні сценарії розвитку подій.

2. *Формування стратегії антикризового управління.* Це може включати адаптацію організаційної структури, розробку фінансових резервів, зміну маркетингових стратегій, а також зниження операційних витрат без шкоди для якості продукції чи послуг.

3. *Залучення ресурсів та підтримка партнерів.* Важливим є не тільки внутрішнє, а й зовнішнє ресурсне забезпечення. Налагоджені зв'язки з партнерами, постачальниками, інвесторами можуть стати критичними для подолання кризи.

4. *Оперативне управління.* Це означає швидко та чітку реакцію на зміни ситуації з використанням сучасних технологій для швидкого збору інформації та ухвалення рішень.

5. *Адаптація та інновації.* Під час кризи багато підприємств мають змогу переглянути свою бізнес-модель, ввести інновації або пристосуватися до нових умов. Інколи криза може стати імпульсом для позитивних змін та інновацій [1; 2].

В Україні концепція антикризового управління стає особливо актуальною в умовах нестабільної політичної ситуації, економічних викликів та глобальних криз. Сучасні українські підприємства, як і їх світові аналоги, повинні адаптувати свої стратегії до цих умов, враховуючи як зовнішні ризики (наприклад, геополітичну ситуацію), так і внутрішні (управлінські, фінансові, технологічні проблеми). Таким чином, антикризове управління є не лише інструментом для подолання непередбачуваних труднощів, а й необхідною складовою для стратегічного розвитку в умовах глобальної невизначеності.

Сучасна економіка України характеризується високим рівнем невизначеності та непередбачуваності, що створює значні виклики для підприємств. У таких умовах ефективне антикризове управління стає необхідною складовою не лише для збереження стабільності, а й для довгострокового розвитку бізнесу. Мінливість бізнес-середовища, постійний вплив політичних чинників, а також інтенсивна конкурентна боротьба вимагають від українських компаній швидкої адаптації, розробки нових підходів до управління і застосування ефективних антикризових методів.

Ключові фактори, які впливають на сучасну економіку України та зумовлюють потребу в антикризовому управлінні:

*Політичні чинники та нестабільність.* Висока залежність економіки України від політичних змін та зовнішніх геополітичних ризиків є одним з основних викликів для підприємств. Політична нестабільність, зміна урядів, закони, економічні санкції та міжнародні конфлікти можуть швидко змінити умови ведення бізнесу, що вимагає від компаній гнучкості та готовності до швидкого реагування.

*Конкурентна боротьба та глобалізація.* Українські підприємства стикаються з дедалі жорсткішою конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Глобалізація призводить до того, що місцеві компанії мають змагатися з міжнародними гравцями, які мають більше ресурсів, технологічних можливостей і досвіду. Тому антикризові стратегії повинні враховувати не тільки локальні загрози, а й глобальні тренди.

*Економічні та фінансові коливання.* Мінливість економічної ситуації, інфляція, валютні коливання, а також зміни в цінах на енергоносії чи сировину можуть суттєво впливати на діяльність підприємств. Тому важливим є створення ефективної фінансової подушки безпеки, що дозволить компаніям витримати періоди фінансових криз або макроекономічної нестабільності.

*Технологічні зміни та інновації.* Високий темп технологічних змін і цифровізація також ставлять підприємства перед необхідністю адаптації до нових реалій. Кризові ситуації можуть ставати каталізатором для впровадження нових технологій та методів управління, а також для створення інноваційних продуктів і послуг, які здатні конкурувати на новому рівні [3; 4].

Нові підходи до управління в умовах кризи:

*Проактивне антикризове планування.* Одним з важливих елементів успішного антикризового управління є проактивне планування, яке передбачає виявлення потенційних ризиків і загроз до того, як вони настануть. Це дозволяє підприємствам розробити стратегії на випадок кризових ситуацій, створюючи запасні варіанти розвитку, резерви ресурсів і фінансів.

*Гнучкість і адаптивність організаційної структури.* Однією з ключових характеристик успішних компаній у кризовий період є їх здатність до швидкої адаптації. Це включає зміни в організаційній структурі, впровадження нових управлінських практик, а також можливість швидко змінювати стратегію бізнесу залежно від змін на ринку та у зовнішньому середовищі.

*Інноваційні методи управління та використання цифрових технологій.* В умовах економічної кризи важливо впроваджувати інновації як у продуктах і послугах, так і в управлінських процесах. Наприклад, використання великих даних, штучного інтелекту, автоматизації та цифрових платформ дозволяє знижувати витрати, покращувати якість.

*Стратегічне управління ризиками.* Підприємства повинні застосовувати комплексний підхід до управління ризиками, що включає як фінансові, так і операційні, репутаційні та стратегічні ризики. Це означає не тільки їх мінімізацію, а й пошук нових можливостей у кожній кризовій ситуації (наприклад, через диверсифікацію продукції або вихід на нові ринки).

*Культура управлінської гнучкості та мобільності.* Створення в організації культури гнучкості й здатності до швидкого реагування є важливим елементом антикризового управління. Це включає навчання керівників і співробітників новим методам управління, розвитку лідерських навичок і створенню команд, здатних швидко ухвалювати рішення та адаптуватися до змін.

Таким чином, для ефективного функціонування в умовах мінливого економічного середовища, високої політичної нестабільності та посиленої конкуренції українські підприємства мають розвивати свої антикризові стратегії. Вони повинні орієнтуватися на постійну адаптацію, застосування новітніх технологій та методів управління, а також бути готовими до швидкої реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

1. Богашко О. Л. Стратегічне планування в системі управління державою і виробництвом. *Економіка України: проблеми економічного розвитку*. Колективна монографія / За ред. В. Ф. Бесєдіна, А. С. Музиченка. К.: НДЕІ. 2007. С. 83–86.
2. Богашко О. Л. Теоретико-методологічні аспекти конкурентоспроможності економіки держави. *Актуальні проблеми економіки та управління в епоху глобальних викликів і загроз* : Зб. мат.-лів всеукр. наук.-практ. конф., Дніпро, 26-27 квіт. 2018 р. В 2-х томах. Т. 1. / Нац. метал. академія України. 2018. С. 297–299. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua:8181/handle/6789/9057>
3. Космідайло І. В. Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління державними підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. Вип. 13, 44–47. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/13\\_2012/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2012/13.pdf)
4. Bohashko O. L. Indicators of innovative activity in the economy. *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. 46–48. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/16062>

### **Шашко В.О.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту

### **Гореславець А.М.**

здобувач магістерського рівня вищої освіти

Донбаська державна машинобудівна академія м. Краматорськ-Тернопіль, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ ІЗ ДЕРЖАВНИМИ СТРУКТУРАМИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ**

Здійснення економічної реформи в Україні в останнє десятиліття було пов'язане з відступом від системи соціальних гарантій та стандартів, що помітно вплинуло на загальний рівень життя в країні. Формування нових економічних умов призвело до помітного збіднення величезної частини населення країни, значно посилюється диференціація рівнів доходів різних верств населення, що призвело до диспропорцій у його економічній структурі.

Складена соціально-економічна ситуація, безумовно, вимагає докорінних змін та рішучих дій з боку державних, регіональних та муніципальних властей, спрямованих на зміцнення соціальної стабільності.

Сьогодні необхідний синтез у процесі впливу на соціально-економічну систему з боку державних та ринкових структур, використання тих позитивних напрацювань та рішень, які застосовувалися в управлінні як некомерційним, так і комерційним секторами економіки. Залучення недержавної ініціативи на засадах тісної взаємодії з системою державного управління та контролю до областей діяльності, що традиційно перебували у віданні державних та муніципальних структур, дозволить подолати кризу, що склалася в результаті неефективного управління найважливішими соціально-значущими сферами.

Потреба в соціальній допомозі, освітніх програмах, підтримці охорони здоров'я та гуманітарних ініціативах постійно зростає, особливо в умовах економічних криз, політичної нестабільності та збройних конфліктів. Благодійні фонди, що працюють ефективно, здатні забезпечити стабільніший і результативніший вплив, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів.

Добровільні громадські формування, які об'єднують громадян з урахуванням єдності інтересів, захоплень тощо є некомерційними організаціями. Вони створюються для задоволення і захисту соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних, спортивних та інших спільних інтересів громадян і мають свою специфіку статутної діяльності.

Статутна діяльність некомерційної організації (НКО) має свої специфічні особливості, що відрізняють її від комерційних організацій:

1) Основною особливістю НКО є те, що вона створюється не для отримання прибутку, а для досягнення певних соціальних, культурних, освітніх, наукових, благодійних чи інших

суспільно корисних цілей. Це відображається в статуті організації як основний напрямок діяльності.

2) НКО не має права розподіляти отриманий прибуток серед засновників, членів або посадових осіб. Весь прибуток має використовуватися для досягнення статутних цілей.

3) Статут є основним документом, що визначає цілі, завдання, права та обов'язки організації. Він регулює порядок діяльності НКО, включаючи управління, членство, процедури прийняття рішень тощо.

4) НКО може отримувати фінансування з різних джерел, включаючи благодійні внески, гранти, державну підтримку, членські внески тощо. Усі ці джерела повинні використовуватися відповідно до статутних цілей організації.

5) НКО може включати проведення соціальних акцій, освітніх та культурних заходів, наукові дослідження, благодійність та інші види, визначені статутом. Діяльність, яка не відповідає статутним цілям, заборонена.

6) НКО зобов'язані дотримуватись високих стандартів прозорості та підзвітності. Це означає регулярне звітування перед державними органами та спонсорами, а також ведення фінансової звітності, яка підтверджує використання коштів за призначенням.

7) НКО часто співпрацюють з державними органами, міжнародними організаціями та іншими НКО для реалізації соціальних проєктів та ініціатив.

Некомерційною організацією є благодійна організація - юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній чи кількох сферах, визначених цим Законом, як основний вид її діяльності [1].

Під час війни взаємодія благодійних фондів із державними структурами України набуває особливих рис. Ця співпраця є критично важливою для забезпечення ефективної допомоги населенню та підтримки оборонних зусиль країни. Ось основні особливості такої взаємодії:

1. У часи війни благодійні фонди активно співпрацюють із державними органами для узгодження зусиль у наданні допомоги населенню. Це включає участь у спільних програмах гуманітарної допомоги, а також спільне планування дій для забезпечення оперативного розподілу ресурсів.

2. Державні органи часто змушені змінювати або спрощувати бюрократичні процедури, щоб сприяти швидкому реагуванню фондів на потреби населення. Це може включати спрощення митних процедур для ввезення гуманітарних вантажів або полегшення процесу отримання дозволів на діяльність.

3. Державні структури надають фондам доступ до інформації про найбільш уразливі групи населення та регіони, де потреби є найбільшими. Це дозволяє благодійним організаціям ефективніше планувати свої дії та забезпечувати адресну допомогу.

4. Уряд може підтримувати благодійні фонди через фінансування або надання доступу до інфраструктури, наприклад, складів для зберігання гуманітарних вантажів або транспортних засобів для їх доставки.

5. Благодійні фонди та державні структури часто об'єднують зусилля для проведення інформаційних кампаній, спрямованих на привернення уваги до збору допомоги або поширення інформації про можливості отримання допомоги.

6. В умовах воєнного стану держава посилює контроль за діяльністю благодійних фондів, щоб уникнути можливих зловживань та забезпечити цільове використання ресурсів. Це включає звітність та аудит діяльності фондів.

7. Благодійні організації часто стають партнерами держави у великих проєктах, пов'язаних з відновленням інфраструктури, забезпеченням лікарень або створенням центрів для переселенців. Такі проєкти можуть отримувати фінансування як від уряду, так і від міжнародних донорів через благодійні фонди.

8. Державні органи можуть виступати посередниками або партнерами благодійних фондів у спілкуванні з міжнародними організаціями, посилюючи довіру та допомагаючи залучати міжнародні ресурси.

9. Фонди можуть стикатися з проблемами через недостатню чіткість законодавства або його швидкі зміни, що стосуються діяльності в умовах воєнного стану. Це може ускладнювати взаємодію з державними структурами та планування довгострокових ініціатив.

10. Незважаючи на зусилля зі спрощення процедур та посилення співпраці, іноді виникають питання довіри між державними органами та фондами. Держава може вимагати детальнішої звітності, щоб упевнитися у цільовому використанні коштів, що може створювати додаткове адміністративне навантаження на фонди.

Ця взаємодія сприяє узгодженій роботі для подолання гуманітарної кризи та підтримки суспільства у складних умовах, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів та допомоги.

1. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/JF4W700V>

### **Шевчун М.Б.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Стрімка зміна зовнішнього середовища та вплив екзогенних факторів в умовах глобалізації змушує підприємства швидко пристосовуватися до нових цифрових інновацій. Власникам компаній для збереження лідируючих позицій на ринку в сучасних умовах господарювання необхідно впроваджувати останні підходи до ведення бізнесу та розробляти нові продукти та послуги з використанням діджиталізації бізнес-процесів свого підприємства. Це стосується абсолютно всіх сфер економічної діяльності.

Діджиталізація є необхідним процесом розвитку сучасних підприємств в умовах неоекономіки. Вона покликана спростити та прискорити роботу з великими базами даних, забезпечити автоматизацію усіх видів діяльності (основної та допоміжної операційної, інвестиційної, фінансової), сприяти покращенню комунікацій з клієнтами – покупцями товарів, постачальниками і партнерами та усіма інститутами зовнішнього середовища [1]. Діджиталізація, як свідчить практичний досвід, сприяє і формуванню нових засад взаємодії в межах підприємств торгівлі – між підрозділами або відділами, працівниками, менеджментом тощо.

Діджиталізація сприяє розширенню інформаційного простору, створюючи нові інформаційні продукти, сприяє зниженню інформаційних витрат. Це істотно прискорює і спрощує пошук інформації, взаємний обмін нею та сприяє посиленню співпраці між компаніями. Останнє впливає на методи операційної діяльності суб'єктів господарювання, пошук людьми сприятливих умов для життєдіяльності, а також на якість взаємодії між покупцями та продавцями, якщо мова йде про діяльність підприємств торгівлі. Використання цифрових технологій для реалізації бізнес-процесів у торгівлі значно сприяє розширенню можливостей проведення глибокого аналізу, оптимізації бізнес-процесів підприємства та підвищенню ефективності підприємницької діяльності.

Загалом діджиталізація є досить вигідною як для підприємств, що її впроваджують, так і для споживачів товарів та послуг таких підприємств. Для підприємства це означає, що усі підрозділи та окремі виконавці на підприємстві будуть належним чином скоординовані,

оскільки зможуть миттєво отримувати завдання від керівництва та матимуть доступ до даних підприємства різного типу. Діджиталізація також сприяє налагодженню більш тісного зв'язку з споживачем, спрощення комунікацій з ним для кращого визначення його потреб. Для споживачів здійснення процесів діджиталізації може привести до таких наслідків, як підвищення рівня поінформованості про товари та послуги.

Як показує практика, діджиталізації бізнес-процесів на підприємствах має свої переваги і недоліки. До переваг можна віднести: високий рівень зв'язку з клієнтами та цільовою аудиторією; підвищення лояльності клієнтів до компанії; економія часу і підвищення продуктивності – автоматизація виробництва та інших внутрішніх процесів компанії; оптимізація та покращення комунікацій як внутрішніх, так і зовнішніх; вихід на новий рівень обслуговування клієнтів і заохочення їх до придбання більшої кількості продуктів.

До недоліків діджиталізації бізнес-процесів належать: потреба у підвищенні кваліфікації працівників у сфері ІТ-технологій; опір інноваційним змінам з боку клієнтів; потреба в постійній технічній підтримці; потреба у якісному технічному оснащенні та своєчасному оновленні даних; скорочення персоналу.

Цифровізація бізнесу, розпочавшись з локальних внутрішньофірмових та корпоративних проєктів, поступово набуває глобальних масштабів, а великі гравці цифрового бізнесу вийшли на перші позиції у світі. Так, Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon і Facebook входять до списку найдорожчих компаній у світі з ринковою капіталізацією. Найдорожча неамериканська компанія у цьому списку – китайський інтернет-продавець Alibaba Group. Крім цього, сьогодні приклади «цифрових екосистем» є у різних інших галузях та компаніях.

За наявними оцінками, частка цифрової економіки у ВВП розвинених країн світу значно виросла за останні роки, основним поштовхом стала діджиталізація міжнародної торгівлі та зростання частки інноваційних технологій в бізнесі.

Підкреслимо, що подібно до того, як нерівномірно розвивається економіка і суспільство в цілому, як і нерівномірно відбувається та його цифрова трансформація. У формуванні цифрової економіки тієї чи іншої країни важливу роль відіграє політика країни щодо впровадження технологій та правові норми щодо їх регулювання [2]. При цьому цифрова економіка за своєю суттю інтер- та транснаціональна. Тому, незважаючи на прагнення захисту національного цифрового простору, яке демонструють уряди багатьох країн, одночасно спостерігається протилежна тенденція, пов'язана з уніфікацією технічних стандартів та правил регулювання у цій сфері.

На сучасному етапі розвитку відбувається процес витіснення людини технікою, а також спостерігається взаємопідсилюючий ефект злиття різних технологій, таких як: комп'ютерні, інформаційні, нанотехнології та їх взаємодія у фізичних, цифрових та біологічних доменах. Трансформація моделей виробництва, що розгортається, викликана появою [3] цифрових технологій, що являють собою технології, які використовують комп'ютери та іншу сучасну техніку для запису кодових імпульсів і сигналів у певній послідовності і з певною частотою. Самостійно вони є нововведенням, проте їх становлення, розвиток та інтеграція ведуть до трансформації як суспільства, так і економіки.

Цифрові технології також є поштовхом до створення нових технологій у різних сферах. Вони ведуть до зміни моделі глобального економічного розвитку та кардинальної зміни організації виробництва, торгівлі, які у свою чергу сприяють формуванню цифрової економіки. Для цифрової економіки характерним є можливості, що швидко з'являються як для підприємницького сектора, так і для приватних осіб [4]. Найчастіше інвестування у цифрові технології дозволило отримувати дивіденди, які виражаються економічним зростанням, новими робочими місцями, створенням нових видів послуг, націлених як у



виробництво, і громадян, і навіть скороченням витрат за держуправління, зокрема з допомогою електронного уряду

Для формування належного інформаційного забезпечення в епоху діджиталізації потрібно створювати та розвивати спеціальні банки даних, мати спеціальні технічні засоби та програмні продукти для роботи з великими масивами інформації та прийняття на основі їх обробки результативних управлінських рішень. Водночас в процесі організації інформаційного забезпечення варто дотримуватися принципів економічної доцільності та прийнятності, з одного боку, та технологічної придатності – з іншого. Менеджерам торговельних підприємств, які приймають управлінські рішення, варто брати до уваги необхідність пошуку рішень з запровадженням сучасних цифрових технологій та штучного інтелекту. Цифрові технології можуть допомогти малим за розміром торговельним підприємствам успішно конкурувати з великими та середніми, сприятимуть розвитку нових ланцюгів у торгівлі.

Цінність бізнес-процесів торговельних підприємств, ефективність яких підвищується через проєкти діджиталізації, є частиною стратегії успішного розвитку країни в конкурентному світовому середовищі. Зважаючи на швидкий темп розвитку ІТ-технологій, моделі і методи проєктів діджиталізації бізнес - процесів вимагають подальшого постійного розвитку.

Отже, процеси діджиталізації створюють безліч переваг у діяльності підприємств торгівлі, полегшують досягнення цілей та зміцнюють їх економічну безпеку, тому такі тенденції мають наслідувати підприємства й інших видів економічної діяльності та заохочуватися, стимулюватися і підтримуватися з боку держави.

1. Лігоненко Л. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях / Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. Випуск № 22 (62), 2 т., 2018 р. С. 21-24.
2. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Ed. 2. Berlin: Springer, 2018. 404 p.
3. DIGITAL ECONOMY REPORT 2021 URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2021\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf)
4. Solomon, E. M., & van Klyton, A. (2020). The impact of digital technology usage on economic growth in Africa. Utilities policy, 67, 101-104. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jup.2020.101104>.

## **Шелест О. Л.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту  
Навчально-науковий інститут «УПА»  
ХНУ імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна

### **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

Початок ХХІ століття ознаменований глобальним технологічним проривом у розвитку людської цивілізації. Розвиток техніки торкається все без винятку сфери життя суспільства: динаміку основних показників фондового ринку, економічний розвиток підприємств, соціальні сфери життя людини, а саме: питання рівня життя населення і рівень мотивації особистості до суспільно корисної діяльності. Інноваційна діяльність вважається головним фактором стабільної економіки, заснованої на знаннях, яка стала основою конкурентоспроможності та динамічного розвитку. Економіці необхідно визнати, що інновації - це єдиний спосіб виживання в динамічному бізнес-середовищі, і що систематичні інновації, які знайдуть своє місце на ринку, можуть бути досягнуті лише у співпраці з науковими організаціями. Якщо підприємство хоче існувати та розвиватися, воно має прийняти характеристики поточного економічного розвитку. Необхідно постійно думати, планувати, організовувати, виконувати, контролювати та вдосконалювати бізнес-процес, щоб максимально повно задовольняти потреби ринку, та постійно розробляти нові продукти чи послуги.

Сучасні підприємства стикаються із серйозними викликами: розширення глобальної економіки, боротьба за частку ринку, різке скорочення життєвого циклу продукту, зменшення розмірів тощо. Щоб впоратися з цими викликами, підприємства повинні постійно бути інноваційними, тому що імперативом сучасного бізнесу є вдосконалення цих компонентів структури підприємства та бізнесу.

Як показали результати аналітичного дослідження, для України характерні застарілі бізнес-моделі вітчизняних компаній і складність упровадження моделі відкритих інновацій. Так, більше використовують традиційні для свого ринку бізнес-моделі, іноді додаючи до них нові елементи [1].

В даний час існує яскраво виражена тенденція до того, щоб всі інновації реалізовувалися через проекти, незалежно від галузі, до якої вони належать, або розміру та структури організації. Успішне управління інноваційними проектами включає заздалегідь певний план дій, терміни виконання завдань, так звані контрольні точки, планування ресурсів. Організації часто стикаються з несподіваними труднощами і проблемами, тим самим наражаючи на ризик досягнення своїх цілей. Щоб уникнути цих ризиків, процес управління слід розбити на три етапи.

Етап передпроектного управління включає вибір і оцінку проектною ідеї, і саме початок реалізації проекту. Однак іноді відсутня адекватна необхідна інформація та знання, що може призвести до поганої оцінки ідеї, можливостей та можливостей організації реалізувати цю ідею тощо. Найбільш ефективним способом уникнути цього ризику є розробка стратегічного підходу до процесу.

Другий етап включає інтеграцію різних можливостей і ресурсів. Найбільшою проблемою в цьому процесі, особливо для організацій, які все ще перебувають у стадії розробки, є пошук компетентної команди, яка може виробити відповідний підхід до процесу управління та професійно та ефективно реагувати на проблеми реалізації проекту.

Етап постпроектного управління відноситься не до розробки самого проекту, а до довгострокової стійкості і подальшого вдосконалення після завершення проекту.

Вимірювання поточної вартості інноваційних проектів дуже складне через невизначеність і потребує більш систематичних і професійних зусиль, і все це вказує на те, що значний відсоток організацій не може повністю реалізувати інноваційні проекти. Інновації стають основним фактором життєздатності підприємства та його подальшого розвитку в умовах глобалізації економіки.

За часів глобальної економічної кризи інвестиції в інновації - найкращий спосіб подолати її. Інновація успішна, якщо є можливість через комерціалізацію повернути кошти, вкладені в її розробку, і отримати певний прибуток. Для успішної інновації потрібно правильне поєднання стратегії, структури, системи, персоналу та навколишнього середовища. Продуктивність, яка сприяє економічному прогресу, зводиться до економічного зростання, а характеристики суспільства є ключовим фактором, який стимулює економічне зростання за допомогою інновацій. Інноваційність передбачає створення ефективних механізмів для передачі інновацій в економіці та суспільстві. Крім того, дуже важливий проміжок часу між впровадженням інновації та досягненням її повної продуктивності. Однак винаходи щодо повільно стають практикою. Для того щоб різні винаходи могли бути впроваджені і поширені по всій економіці, фактори, що беруть участь у виробничому процесі, повинні бути змінені. Успіх інновацій визначається значною кількістю факторів. Інноваційні продукти та процеси є ключовими для виживання підприємства та його розвитку.

Організація стає чутливою до вимог і змін у навколишньому середовищі, і, отже, вона потребує постійно впроваджувати інновації як у продукти, так і в процеси. Якщо організація хоче бути інноваційною, вона має постійно вчитися. Інноваційно структуровані організації дозволяють здійснювати інноваційну діяльність. Вони здатні мобілізувати і підтримувати креативність і підприємництво і дозволяють своїм менеджерам відігравати

активну роль у цьому процесі. У високо інноваційних організаціях персонал організований в такий спосіб, щоб підтримувати інновації. На додаток до змін в організаційній поведінці та культурі, інноваційна організація стимулює технологічні інновації як передумову для підвищення технологічної ефективності та покращення результатів бізнесу. Все це передбачає, що існує прямий зв'язок між організаційним рівнем, тобто ступенем інноваційного розвитку організації, та ефективністю застосування нової технології [2].

Немає жодних сумнівів у тому, що організаційна культура впливає на функціональність та успіх підприємства. Це впливає на стратегічні рішення, включаючи рішення про впровадження інновацій. Організаційна культура визначає можливості підприємства адаптуватися до вимог довкілля. Створюючи інноваційну культуру, керівництво сприяє постійному зростанню інновацій та їх реалізації.

Таким чином, інноваційна діяльність стала основою конкурентоспроможності та динамічного розвитку та вважається основними факторами стабільної економіки, заснованої на знаннях. В умовах глобалізації навколишнього середовища набуті позиції підприємства не є постійними. А саме, легкодоступна та недорога інформація про конкурентні пропозиції дозволяє споживачам легко одержувати необхідні дані та вибирати пропозицію, яка найкраще відповідає їх запитам. Тому організації повинні постійно інвестувати в інновації, щоб адекватніше реагувати на зміни та виклики, що виникають у бізнес-середовищі.

1. Дашенко Н. М. Впровадження моделі відкритих інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 3(77)-1. С. 105–110.

2. Копитко М. І. Інноваційна діяльність підприємств як основа конкурентоспроможності та безпеки національної економіки. *Управління системою економічної безпеки: від теорії до практики* : зб. тез доповідей учасників Всеукраїнської наук.-практ. конф. 289(Львів, 19 квітня 2019 р.) / упор.: І. О. Ревак. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. С. 81–83.

### **Шермолевич В.В.**

Аспірант,

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНО-ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКОГО СЕКТОРУ В ПЕРІОД ВІЙНИ**

Війна в Україні негативно позначилася на стан логістично-постачальницького сектору в Україні. З 2023 року цей сектор розпочав повільно відновлюватися, що спричинило незначне погравлення у діловій активності підприємств. Відчувається нестача кадрового потенціалу, зокрема у Київській, Одеській, Дніпропетровській та Львівській областях [1].

В логістично-постачальницькій системі варто використовувати Smart-GPS-трекери. Завдяки ним у реальному часі можна відстежувати місцезнаходження транспорту, допомагати водієві коригувати маршрут, контролювати витрати пального та моніторити рух посилок на складах. IoT-пристрої збирають дані про стан вантажу та передають їх через бездротовий зв'язок, використовуючи M2M SIM-карти. Завдяки цій інформації система здатна оптимізувати маршрути, уникати затримок і забезпечувати швидке транспортування вантажів [1, 2, 3].

Однією з ключових проблем, що гальмує системний розвиток, є брак чітких стратегій. У транспортно-логістичній галузі понад половина компаній (60%) не розробляють довгострокових планів і працюють у режимі постійної адаптації до обставин [4]. Проблемою є те, що потрібна стратегія розробки та виходу на ринок 3PL-операторів, які використовуватимуть 4PL та 5PL. Зростає інтерес до передачі логістичних процесів підприємств на аутсорсинг. Це стосується як транспортування сировини й готової продукції, так і внутрішніх перевезень, управління складськими запасами та їх зберігання.

Перспективним може стати ринок термінової доставки до призначеного часу (just-in-time delivery). Він є дуже поширеним у всьому світі. Важливо будувати транспортно-логістичні кластери у виробничо-транспортно-споживчих вузлах разом з мультимодальними термінальними комплексами. Основним трендом у логістично-постачальницькій діяльності підприємств є використання M2M (Machine-to-Machine) SIM-карт для вивчення руху транспорту й оптимізації доставки товарів. Клієнт прагне відстежувати своє замовлення в режимі реального часу із сповіщенням на телефон про переміщення вантажів. Підприємства під час логістично-постачальницької діяльності мають використовувати штучний інтелект та технологію блокчейну. Вона сприятиме відстежувати поставки у реальному часі та зробить ланцюг постачання прозорим, витіснивши паперову доставку та сформувавши цифрову платформу доставки. Підприємства мають включити у свою стратегію концепцію доставки «останньої милі», яка використовує безпілотні вантажівки.

У діяльності підприємств варто використовувати COBOTS. Він передбачає розробку та використання чат-ботів, які будуть взаємодіяти із клієнтами і повідомляти про всі етапи переміщення товарів клієнтів.

Сучасна логістично-постачальницька діяльність має бути пов'язана із екологічною складовою. Вона має використовувати технології, які зменшують забруднення навколишнього середовища через використання електроавтомобілів, ресурсозберігальне пакування, морське паливо без вуглецевих викидів, розробка штучним інтелектом маршрутів і мінімальним рівнем забруднення.

1. Логістика в період війни: виклики та рішення. *KyivstarBusinessHub*. 2023. 21 черв. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/logistyka-v-period-vijny-vyklyky-ta-rishennya>

2. Полінкевич О.М. Інформаційно-комунікативні та логістичні технології організації обслуговування клієнтів готелю. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2023. Т.6. № 2. С. 150-170. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.6.2.2023.291697>

3. Полінкевич О.М. Система логістичної діяльності підприємств в умовах невизначеності. *Форсайт розбудови України: економіко-правовий та управлінський виміри: матеріали II міжнар. наук.-прак. конф. (30 травня 2024 р.)*. Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Запоріжжя, 2024. С. 52-55

4. Економіка України та логістичний сектор під час війни: проблеми модернізації та перспективи. URL: <https://logist.fm/publications/ekonomika-ukrayini-ta-logistichniy-sektor-pid-chas-viyni-problemi-modernizaciyi-ta>

## **Шимко О.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

## **Мосійчук Д.Ю.**

студентка 3 курсу спеціальності «Менеджмент»

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імена академіка Степана Дем'янчука», м.Рівне, Україна

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

В умовах загострення конкуренції на світовому ринку, розвитку глобалізаційних процесів та інтернаціоналізації ринкового простору, важливим стратегічно-управлінським завданням, що стоїть перед сферою логістики, є цифрова трансформація.

Інтеграція цифрових технологій у логістику передбачає розробку SMART-продуктів: *SMART-технологій* (технологія Blockchain, GRID-технології, технологія 3D-друку, сенсорні технології), *SMART-систем* (кіберфізичні системи, розумні системи та Інтернет речей), *SMART-об'єктів* (розумні продукти (smart-products), доповнена реальність), дрони, безпілотний транспорт, роботизація) [1-2].

Як показує зарубіжна практика, одним з найбільш перспективних напрямів *SMART-технологій* у логістиці є використання багатофункціональної та багаторівневої

інформаційної технології *Блокчейн* (Blockchain), яка призначена для надійного обліку різних активів та транзакцій. Оскільки будь-яка взаємодія контрагентів у ланцюзі постачань (транзакції), пов'язана з отриманням та передачею товарів/інформації (замовлень) при управлінні матеріальними та фінансовими потоками (транспортування, складування та вантажопереробка, митне оформлення, банківські операції, платежі, електронна комерція, договірні відносини, електронна пошта, лізинг, онлайн-аукціони), це вимагає багатоступеневого контролю (податкового, фінансового, митного тощо) для забезпечення точності та достовірності переданої інформації, а також відповідності товарів та послуг стандартам якості та умовам договорів. У технологічному плані *Блокчейн* розглядається як оцифрована, децентралізована, публічна книга транзакцій, до якої учасники можуть записувати свої дані щодо замовлення тієї чи іншої продукції, матеріалів, сировини у конкретних обсягах і часу їх постачання. Характерними особливостями *Блокчейн* технології є: децентралізація, незмінність і надійність. Очікується, що технологія *блокчейн* збільшить світовий ВВП на 5%, а обсяги міжнародної торгівлі на 15% [1].

*GRID-технології* дозволяють вийти за межі простого обміну даними між комп'ютерами і перетворити глобальну мережу на гігантський віртуальний комп'ютер, доступний у режимі віддаленого доступу з будь-якої точки, незалежно від місця розташування користувача шляхом спільного використання обчислювальних потужностей та сховищ даних.

*Технологія 3D-друку* дає змогу створювати пристрої або частини пристроїв із металів, змішаних матеріалів, пластмас за індивідуальними замовленнями клієнтів фактично за місцем приймання замовлень, тобто, відкриває світ «цифрових складів», де будуть зберігатися не самі товари, а їх тривимірні моделі.

*Розумні системи та інтернет речей* (IoT) – це глобальна мережа підключених до центрів контролю, управління та обробки інформації фізичних пристроїв – так званих «речей», оснащених сенсорами, датчиками і пристроями передачі інформації. Дозволяють отримувати в режимі реального часу точну інформацію про місце знаходження та стан вантажу по всьому маршруту руху транспортних засобів включаючи погодні умови та стан доріг.

*Киберфізичні системи* (CPPS) – це сучасні цифрові близнюки та роботи, які створюючи точні віртуальні моделі ланцюгів поставок надають можливість для більш глибокого аналізу та моделювання логістичних процесів, що дозволяє передбачати потенційні ризики та оптимізувати логістичні процеси.

*Роботизація* передбачає використання роботів для виконання різних операцій при складуванні й сортуванні товарів у складських комплексах, комплектуванні замовлень клієнтам тощо, що значно скорочує людську працю і відповідні ризики.

Протягом останніх кількох років логістична індустрія почала активно інтегрувати у свою діяльність можливості штучного інтелекту шляхом використання *розумних продуктів* (Smart products). Ці продукти надають додаткові можливості в організації процесів «самодоставки» вантажів і складування товарної продукції, оптимізації маршруту та регулювання параметрів доставки вантажу, збору замовлень, їх обробки і управління ними.

На особливу увагу серед Smart products заслуговує *уберизація*, як заміна посередників цифровими платформами шляхом впровадження комп'ютерних інтерфейсів для проведення прямих угод між клієнтами та постачальниками послуг.

*Доповнена реальність* (AR, від англ. augmented reality) – технології, що включають комплекс програмних і апаратних засобів, які доповнюють реальний світ, додаючи будь-які сенсорні дані. Для роботи з AR використовується мобільні пристрої (планшети, смартфони або смарт-окуляри з відеокамерою та відповідним програмним забезпеченням), окуляри доповненої реальності (окремий повноцінний пристрій, розроблений безпосередньо для роботи з AR), стаціонарні пристрої (телевізор або екран комп'ютера).

Основними напрямками застосування технології доповненої реальності є оптимізація складських операцій (особливо процесу комплектації вантажів); оптимізація перевезень; розширення переліку логістичних послуг.

Так, окуляри доповненої реальності можуть сканувати штрих-коди і інформацію про місцезнаходження і місце доставки товарів, водіям дозволяють бачити «критичні» об'єкти навколишнього світу, незалежно від реальних умов видимості.

*Безпілотні транспортні засоби* – це автомобілі, вантажівки, дрони та інші транспортні засоби, які можуть пересуватися без участі людини. Розглядається як ідеальний та безпомилковий спосіб доставки вантажів через здатність відчувати навколишній простір та орієнтуватися без зайвих втручань людини. Вони оснащені різними сенсорами, камерами, радаром та програмним забезпеченням, які дозволяють автоматично керувати транспортним засобом та безпечно пересуватися дорогами або повітряним простором.

У логістиці подібні технології можуть застосовуватися з метою кур'єрської доставки посилок кінцевим споживачам, а також для безпілотних автомобільних перевезень вантажів. Застосування таких транспортних засобів здатне на 47% знизити витрати у логістичній сфері. Безпілотні літальні апарати (*дрони*) відкривають додаткові можливості для спостереження за переміщенням матеріальних потоків у межах певного логістичного полігону та доставки певних вантажів малих форм і ваги у райони з нерозвиненою транспортною інфраструктурою [1].

Наразі практичного застосування вітчизняним бізнес-середовищем дістали такі SMART-продукти, як уберизація (сфера таксомоторних перевезень пасажирів і вантажних перевезень), Інтернет речей (сфера торгівлі), великі дані (при управлінні ланцюгами поставок, у медичній сфері), сенсорні технології (при комунікаціях в ланцюгу «виробник – посередник – клієнт» при пасажирських перевезеннях у момент купівлі квитка тощо), цифровізація транспорту, роботизовані системи на сучасних виробництвах і складському господарстві.

Перспективними у подальшому застосуванні можна вважати GRID-технології для торговельних мереж, безпілотний транспорт – для перевезення пасажирів і вантажів, дрони – для доставки малогабаритних посилок і медпрепаратів, розумні продукти і доповнену реальність – для обладнання складів і покращення складських процесів, 3D-друк у військовій сфері – для виготовлення запасних частин для закордонного озброєння, що спрощує логістику доставок і значно скорочує час на відновлення об'єктів [2].

1. Наконечна Т. В., Гринів Н. Т. Застосування новітніх технологій у логістичній діяльності підприємств. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2021. Т. 32(71), № 5. С. 16-21

2. Сумець О.М. Розвиток інтелектуального інструментарію для логістики: практика і перспективи використання Економіка та управління АПК. 2023. № 2. С.124-136

## **Шквиря Н.О.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу

Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного, м.

Запоріжжя, Україна

## **ЕФЕКТИВНІ ЗАСОБИ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

На сьогоднішній день спостерігається стрімкий розвиток готельної індустрії як однієї з найбільш перспективних галузей народного господарства, що приносить великий прибуток. Для українського ринку готельний бізнес представляє величезний потенціал,

спрямований на розвиток економіки країни. У сучасних економічних реаліях для досягнення успіху і зміцнення своїх позицій на ринку послуг необхідно донести до свідомості споживачів переваги наданих готельною індустрією послуг. У даній ситуації в маркетинговій системі величезну роль відіграє комплекс заходів щодо просування послуг, а в умовах конкуренції необхідно розробляти заходи, які б сприяли як зростанню попиту на готельні послуги, так і формуванню постійної клієнтської бази.

В даний час спостерігається тенденція, пов'язана з тим, що пошуком клієнта займаються готелі, а не клієнт шукає собі місце для проживання. Успішна реалізація готельних послуг, на наш погляд, можлива лише за правильно обраної маркетингової політики. Отже, практичне призначення маркетингу підприємства готельної індустрії полягає у проведенні досліджень та аналізі ринку готельних послуг, розробці продукту, його рекламуванні та просуванні. Через велику конкуренцію на ринку готельних послуг необхідно проводити активну PR кампанію та робити маркетингові кроки, спрямовані на досягнення не короточасних, а стабільних результатів на досить тривалий період часу.

Дослідження показали, що у сфері готельних послуг прийнято виділяти три основні стратегії маркетингу залежно від цільового сегмента: диференційований, недиференційований та концентрований підхід. У першому випадку необхідно відштовхуватися від спеціалізації готелю. У цьому випадку охоплюється ретельно відібраний маркетинговий комплекс, що впливає на споживачів будь-якого сегмента. Такого підходу в першу чергу вдаються бізнес-готелі та курортні готелі [5].

Недиференційована стратегія виявляється у застосуванні одного і того ж продукту і однакових маркетингових методів на клієнта. Головне завдання – зосередження уваги на тому, що об'єднує клієнтів та формування продукту, що задовольняє велику кількість споживачів. Цю стратегію застосовують при початковому виході ринку готельних послуг. Прикладом може бути мотель, тому що таке готельне підприємство у зв'язку зі своєю специфікою пропонує однакові послуги будь-якому клієнту.

При виборі одного сегмента та концентрації уваги на клієнтах цього сегмента застосовується концентрований підхід стратегії маркетингу готельних послуг. До цієї стратегії звертаються вузькоспеціалізовані підприємства готельної індустрії, а саме три-, чотиризіркові готелі (є і винятки). Яскравим прикладом виступають бутик-готелі, орієнтовані насамперед на обслуговування багатих людей, тому з високим рівнем сервісу поєднується незвичність і своєрідність, що неспроможні запропонувати традиційні п'ятизіркові готелі [3].

На етапі прийняття споживачем рішень будь-якого вибору обслуговування готелю, маркетингові служби готелів, використовуючи рекламу, запевняють, що сервіс відповідає вимогам і побажанням гостя, і це: по-перше, керівництво готелю заздалегідь знають про очікування гостей і доводять ці знання до обслуговуючого персоналу у вигляді необхідних правил обслуговування, по-друге, працівники готелю можуть працювати за прийнятими для них правилами. Встановлено, що обсяг продажу готельних послуг залежить від трьох елементів, які взаємопов'язані між собою та не можуть існувати окремо. На першому етапі реклама доносить до потенційного покупця необхідну інформацію, потім відбувається продаж готельних послуг, потім перенесення фінансових коштів [2]. Психологічна ефективність рекламних засобів характеризується рівнем залучення уваги та широтою охоплення клієнтів, виразністю та глибиною враження, що зберігається в пам'яті споживача.

Численні досягнення сучасної науки та впровадження результатів у повсякденне життя призвели до формування інноваційного маркетингу. Зміна показників ринку готельних послуг сприяла появі нових потреб у людей, тому при вдосконаленні маркетингових ходів готелі мають розробляти інноваційні підходи, що усувають усі недоліки та сприяють зростанню конкурентоспроможності, збільшенню каналів та ринків збуту готельних послуг. Особлива увага у сучасних умовах серед маркетингових інновацій

готельної індустрії приділяється сенсорному маркетингу, головною метою якого є вплив на почуття та емоції споживачів готельних послуг та зростання їх продажів. До найпоширеніших напрямів такого роду впливу можна віднести вплив на покупців через звуки, або через запахи.

Серед інноваційних маркетингових підходів виділяється аромамаркетинг, один із способів залучення клієнтів та підвищення їхньої зацікавленості у наданні послуги. Аромамаркетинг проявляється у поширенні на підприємствах готельної промисловості спеціальних ароматів. Існує також поняття «аромабрендинг» – створення певного зв'язку унікального аромату з торговою маркою для розпізнавання продукції, що надається, та для відмінності продукції цієї компанії від компанії конкурентів.

Одним із ефективних інструментів надання готельних послуг є розробка програми лояльності, що сприяє встановленню та розвитку зв'язків із клієнтами. Програма лояльності – це мотивація для повернення до певної організації та формування уподобань до якогось бренду. Всі програми лояльності дуже схожі одна на одну. Учасники (споживачі готельних послуг) отримують переваги у вигляді бонусів, які можна накопичувати та використовувати надалі для отримання безкоштовних послуг, у тому числі безкоштовно проживати у номері. На думку професіоналів готельної індустрії, найпоширенішим способом є впровадження в готельну діяльність мультимедійних технологій (електронні каталоги, віртуальні тури по всьому підприємству готельної індустрії та мультимедійні довідники), а також впровадження QR-кодів, що дозволяють застосовувати смартфони для отримання додаткової інформації про готель та його послуги.

Таким чином, головним завданням більшості заходів, що здійснюються готелем, є утримання та пошук нових клієнтів. На ефективність і прибутковість готелю впливає безліч факторів. Велику роль у цьому відіграє людський фактор, тому в першу чергу варто звертати увагу не на кількість послуг, що надаються, а на їх якість. Важливе місце у готельній індустрії займає маркетинг, що забезпечує ефективне задоволення потреб клієнта, а також успіх діяльності готелю серед конкурентів. У зв'язку зі швидкими темпами розвитку ринку готельних послуг та появою великої кількості готелів, ведення активної рекламної політики стало дуже важливим елементом для сучасного готельного бізнесу. У рамках жорсткої конкуренції стає все важче і важче рекламувати свої послуги споживачам, необхідно більше фінансових та людських ресурсів для привернення уваги клієнтів. Тому сьогодні головним завданням підприємств готельної індустрії є необхідність використовувати всі доступні шляхи маркетингової політики для реалізації готельних послуг.

1. Шквиря Н.О., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь: Люкс, 2020. № 2 (42). С. 207-212.
2. Шквиря Н.О., Лещук Д.В. Роль цифрового маркетингу в діяльності підприємств. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи*: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р. Харків, 2022. С.334-335.
3. Шквиря Н.О. Сутність та особливості маркетингового планування конкурентоспроможності продукції. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь: Люкс, 2016. № 3 (32). С. 164-170.
4. Шквиря Н.О. Застосування інструментів цифрового маркетингу у ресторанному бізнесі. *Глухівські наукові читання - 2022. Актуальні питання суспільних та гуманітарних наук*: зб. матеріалів XII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.: Глухів, 2022. С. 37-39.
5. Шквиря Н.О., Христовой Р.Ю. Актуальність використання штучного інтелекту у маркетингу. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти* : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 р. Київ : Академія праці, соціальних відносин та туризму. Київ : Вид-во АПСВТ, 2024. С. 282-283



**Школяр С.В.**

аспірант 2 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

## **ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ**

Однією з ключових особливостей сучасного менеджменту є зростаюча увага до стратегічних аспектів управління. Це зумовлено необхідністю забезпечення безперервного розвитку організації, що передбачає адаптацію до швидких змін у зовнішньому середовищі. Ефективний стратегічний менеджмент стає критичним інструментом для ідентифікації можливостей, мінімізації ризиків і підвищення конкурентоспроможності. Важливість цього підходу полягає у здатності забезпечити довгострокову стабільність і стійкість організації в умовах зростаючої невизначеності ринку.

В умовах ринкової економіки підприємство змушене самостійно здійснювати моніторинг та прогнозування параметрів зовнішнього середовища, які перебувають у стані постійних змін. Це передбачає прийняття оперативних рішень, які дозволяють адаптуватися до поточних викликів, а також формування довгострокових цілей та стратегій їх досягнення. Водночас важливим завданням для кожної організації є забезпечення максимально ефективної реалізації розроблених стратегій, що вимагає координації ресурсів, узгодженості дій та гнучкості управління. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність і досягати сталого розвитку в умовах нестабільного ринкового середовища.

Для визначення ключових факторів, що впливають на процес прийняття стратегічних рішень, слід відповісти на низку важливих питань, серед яких:

1. Технологія процесу ухвалення стратегічних рішень, тобто формування стратегічного мислення.

Зміст стратегічного мислення полягає в усвідомленні основних цілей розвитку підприємства та визначенні ефективних шляхів їх досягнення. Це вимагає не лише чіткого розуміння кінцевих цілей, а й постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії у відповідь на зміни та нові виклики. Стратегічне мислення передбачає активне спостереження за тенденціями, що відбуваються як в макросередовищі, так і всередині організації, для точного визначення потреб і можливостей.

Цей процес включає формування стратегій, які допоможуть досягти поставлених цілей, а також розробку рішень, що базуються на цих стратегіях. Важливою складовою є також налагодження діяльності підприємства в такий спосіб, щоб забезпечити реалізацію розроблених стратегій. Таким чином, стратегічне мислення є не лише абстрактним процесом прийняття рішень, але й конкретною діяльністю, спрямованою на досягнення довгострокового успіху підприємства через планування, коригування та ефективну реалізацію визначених стратегічних напрямків.

Стратегічне мислення ґрунтується на усвідомленні, перш за все, керівниками та усім персоналом підприємства своєї відповідальності за його довгострокове існування та розвиток. Це передбачає розуміння необхідності ефективного управління процесом стратегічного планування та реалізації, а також забезпечення орієнтації всієї діяльності підприємства на створення та підвищення його конкурентоспроможності. Важливим аспектом є здатність організації орієнтуватися на досягнення фінансового успіху не тільки в короткостроковій перспективі, але й упродовж тривалого періоду [1].

Таким чином, стратегічне мислення є основою для формування стратегії підприємства, що дозволяє максимізувати його можливості, знижуючи при цьому вплив обмежень і ризиків.

2. Ступінь обґрунтованості стратегічних рішень визначається наявністю у особи, яка їх приймає, необхідної та достатньої стратегічної інформації.

При прийнятті стратегічних рішень надзвичайно важливу роль відіграє стратегічна інформація. Це обумовлено тим, що ефективність діяльності підприємства на ринку в майбутньому значною мірою залежить від глибокого розуміння поточної ситуації, в якій воно функціонує, а також від здатності прогнозувати тенденції змін факторів, що впливають на зовнішнє і внутрішнє стратегічне середовище. Стратегічний аналіз передбачає вивчення цих факторів, що дозволяє підприємству отримати критично важливу інформацію. Ця інформація є основою для прийняття грамотних та обґрунтованих рішень, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку і конкурентоспроможності компанії в умовах постійних змін на ринку. Важливо зауважити, що багато аспектів стратегічного аналізу є інформаційними за своєю природою, оскільки надають підприємству дані, які дозволяють ефективно реагувати на виклики та використовувати можливості, що виникають у процесі реалізації стратегії [2].

Відсутність необхідної стратегічної інформації або використання неточних чи застарілих даних може призвести до серйозних стратегічних проблем, що, в свою чергу, вплине на ефективність управлінських рішень і загальний розвиток підприємства. Однією з основних цілей використання стратегічної інформації є зменшення невизначеності, яка виникає під час прийняття стратегічних рішень. Це вимагає ретельного збору, обробки, зберігання та передачі великих обсягів різноманітної інформації з різних джерел, що дозволяє забезпечити точність, своєчасність та актуальність даних. Оскільки сучасне середовище характеризується високою динамічністю і складністю, ефективне управління інформацією стає ключовим фактором для формулювання обґрунтованих стратегічних рішень, що забезпечують конкурентні переваги на ринку.

3. Умови та обставинах, в яких реалізуються стратегічні дії (з урахуванням нестабільності, невизначеності та ризику при прийнятті стратегічних рішень).

Прийняття стратегічних рішень відбувається в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що значно ускладнює процес планування та збільшує рівень ризику. Зміни в економічній ситуації, політичні коливання, технологічні інновації, соціальні трансформації та інші фактори можуть істотно впливати на майбутнє підприємства, створюючи непередбачувані виклики. Така нестабільність вимагає від керівництва високої гнучкості, здатності адаптувати стратегії до змінюваних умов і готовності до ризиків, що можуть виникати в процесі реалізації стратегічних планів. У результаті важливим завданням є не лише прогнозування потенційних змін, але й підготовка до них через аналіз можливих варіантів розвитку і впровадження системи управління ризиками [3].

Отже, рівень нестабільності зовнішнього середовища безпосередньо впливає на процес прийняття стратегічних рішень на підприємстві: чим вищий рівень нестабільності, тим більше творчих і інноваційних підходів потрібно застосовувати для адаптації до змінюваних умов. У таких умовах традиційні методи управління можуть бути недостатньо ефективними, тому необхідна гнучкість і здатність швидко реагувати на нові виклики.

Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику здійснюється з урахуванням базових концепцій і принципів теорії прийняття рішень, які забезпечують структурований підхід до аналізу ситуацій та вибору оптимальних варіантів дій. Ці концепції включають оцінку можливих альтернатив, їхні переваги та недоліки, а також ймовірність різних результатів, що дозволяє зменшити негативні наслідки ризику.

Таким чином, нестабільність, невизначеність і ризик умов середовища, в якому функціонує підприємство, значно впливають на процес прийняття стратегічних рішень. Чим більша нестабільність і невизначеність, тим складніше та відповідальніше стає прийняття рішень, оскільки керівництво повинно враховувати не тільки наявні можливості та загрози, але й ймовірні сценарії їх розвитку. Це підвищує потребу в системах управління

ризиками та гнучких стратегіях, що дозволяють адаптуватися до швидко змінюваного середовища і зберігати конкурентоспроможність підприємства.

1. Ареф'єв С.О., Ленок І.О. Врахування чинника циклічності у прийнятті стратегічних рішень на підприємствах сфери послуг. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7219/1/20170330\\_Cluster\\_P018-026.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7219/1/20170330_Cluster_P018-026.pdf)
2. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Випуск 2 (212). С. 96-99.
3. Харченко Т.О. Прийняття стратегічних рішень на підприємствах в умовах невизначеності. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. №46. С. 63-75.

**СЕКЦІЯ №6**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЛІДЕРСТВО**

**Белякова М.С.**, бакалавр

**Бондаренко О.О.**

к.е.н., доцент кафедри загальноінженерних дисциплін та обладнання

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Кривий Ріг, Україна

**АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ  
МАКСИМІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ  
ГЛОБАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ЗМІН**

Сьогоднішній діловий світ змінюється швидше, ніж будь-коли раніше, і компанії змушені адаптуватися до цих змін, щоб залишатися конкурентоспроможними. Ключовим фактором для успішної адаптації є ефе Ріг активне управління трудовим потенціалом. Стратегії управління людськими ресурсами стають все більш важливими не тільки для досягнення короткострокових результатів, але й для сталого розвитку компаній у часи змін. Під потенційною робочою силою розуміється не тільки кількість працівників, а й їхні знання, навички, досвід і здатність адаптуватися до нових умов [1].

Важливість потенціалу та його розвиток. Потенціал відіграє важливу роль у розвитку організації. Це сума всіх ресурсів, доступних для досягнення цілей компанії. Кожен працівник є важливим елементом цієї системи, і саме завдяки його кваліфікації та мотивації можна досягти високих результатів.

Стикаючись із такими змінами, як технологічні інновації чи зміни на ринку, організації повинні впроваджувати стратегії, спрямовані на розвиток і максимізацію цього потенціалу. Це передбачає інвестування в розвиток своїх співробітників, підтримку їх навчанням і підвищенням кваліфікації. Інвестування в людський капітал дає можливість організаціям залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких змін, тому що вони можуть адаптуватися до нових викликів та потреб [2].

Найважливіші стратегії управління людськими ресурсами в умовах змін:

–Розвиток компетенцій: Однією з найважливіших стратегій є постійне навчання та підвищення компетентності співробітників. Оскільки ринки швидко змінюються, співробітники повинні бути готові до нових викликів і завдань.

–Це не тільки допомагає підтримувати конкурентну перевагу, але й дозволяє працівникам відчувати підтримку з боку організації, підвищуючи їхню мотивацію та лояльність до компанії. Організації повинні створювати умови для професійного розвитку, таких як курси, тренінги, участь у міжнародних конференціях або проектах, що дозволяють співробітникам отримати нові знання та навички.

–Гнучкість організаційної структури: Сучасні компанії повинні бути гнучкими, щоб швидко реагувати на зміни.

–Це також стосується організаційних структур і практик роботи. В умовах невизначеності та швидких змін компанії повинні мати здатність швидко змінювати свою організаційну структуру, що дозволяє оперативно адаптуватися до нових умов. Крім того, організаційні зміни слід проводити таким чином, щоб співробітники не тільки не втрачали мотивацію, а й були готові до адаптації та змін [3].

Управління поколіннями та мотивація співробітників. На сучасному ринку праці працює кілька поколінь, і кожне з них має свої особливості та потреби. Молоді покоління, наприклад, часто шукають більше можливостей для розвитку та гнучкі умови роботи у своїй кар'єрі. Вони прагнуть досягти балансу між роботою та особистим життям, хочуть мати можливість кар'єрного зростання та самовираження.

Тоді як старші покоління цінують стабільність і послідовність, вони частіше шукають надійність у своїй роботі і стабільність на робочому місці. Тому важливо розробляти індивідуальні стратегії мотивації для різних поколінь працівників. Це дозволить підтримувати високий рівень задоволеності роботою, зменшити плинність кадрів і забезпечити ефективну взаємодію між поколіннями на робочому місці [4].

Використання технологій в управлінні людськими ресурсами. Цифрові технології можуть бути потужним інструментом в управлінні людськими ресурсами. Автоматизація повсякденних завдань дозволяє співробітникам зосередитися на більш важливих і творчих аспектах своєї роботи. Наприклад, впровадження електронних систем для оцінки продуктивності співробітників може допомогти керівникам приймати більш обґрунтовані рішення щодо розвитку та мотивації своїх співробітників [5].

Крім того, автоматизація процесів навчання і спілкування в організації дозволяє оптимізувати час, підвищуючи ефективність роботи всього колективу. Це створює умови для безперервного розвитку компанії та її працівників [6].

Роль лідерства в управлінні людськими ресурсами. Лідерство є ключовим елементом будь-якої стратегії управління людськими ресурсами. Бізнес-лідери повинні надихати співробітників, будувати позитивну корпоративну культуру та чітко розуміти питання змін.

Вони мають бути здатні приймати складні рішення в умовах невизначеності та сприяти розвитку організації через підтримку своїх команд. Підтримка менеджерів у процесі змін дозволяє компаніям краще адаптуватися до нових ситуацій, що значно покращує результати діяльності та забезпечує стабільне зростання компанії навіть в умовах змін [7].

Отже, результати даного дослідження можуть бути корисними для широкого кола читачів, особливо для студентів, молодих спеціалістів, а також практикуючих менеджерів і керівників компаній. Вона надає цінні рекомендації та стратегії управління трудовим потенціалом, які можна застосувати в умовах постійних змін. Розуміння того, як максимізувати трудовий потенціал в умовах технологічних, економічних та соціальних змін, дозволяє організаціям не тільки зберігати свою конкурентоспроможність, але й створювати сприятливі умови для розвитку своїх співробітників.

Дослідження може стати корисним як для розробки нових стратегій управління персоналом, так і для вдосконалення існуючих підходів у компаніях. Крім того, робота може допомогти керівникам зрозуміти важливість інвестування в професійний розвиток працівників та необхідність адаптації організаційних структур до нових умов.

Вона також підкреслює роль технологій і лідерства в процесах змін, що є актуальним для всіх сучасних організацій.

Загалом, отримані результати дослідження можуть стати основою для розробки більш ефективних програм розвитку персоналу та сприяти створенню здорової корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток та адаптацію до швидко змінюваного світу.

1. Бондаренко С.В. *Роль гнучкості організаційної структури в адаптації компанії до змін*. Журнал "Менеджмент і ринок". № 1. 2021. С. 38-43.

2. Кривобок К.В. *Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища*. Економіка та суспільство. Вип. 14. 2018. С. 412-420.

3. Лабурцева О.І. *Стратегічна гнучкість підприємства в контексті організаційного розвитку*. Інвестиції: практика та досвід. № 4. 2014. С.

4. Чугрій Г.А. *Сутність та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством*. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 2, 2020. С. 60-65.

5. Коваленко Т.М. *Мотивація співробітників у контексті міжпоколінної взаємодії*. Психологія праці. Вип. 4. 2020. С. 132-136.

6. Никоненко О., Данкович Н. *Вплив кар'єрного коучингу на розвиток мотивації до успіху працівників*. Вчені записки Університету "КРОК". № 3(75). 2024. DOI <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-259-268>.

7. Тищенко С. *Цифрові технології в індустрії гостинності*. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, № 7. 2021. С. 131-139. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16>

**Болотнюк С. А.**

здобувач вищої освіти 4 курсу спеціальності 073 Менеджмент

*Науковий керівник:* Тоцька О. Л., д. е. н., проф., професор кафедри менеджменту  
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

### **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЗДОЛБУНІВСЬКОМУ ВЗТІ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ**

Управління персоналом є фундаментальною складовою ефективного функціонування будь-якої організації, оскільки воно охоплює весь спектр процесів від підбору та навчання до оцінки й мотивації співробітників. Роль керівників у цьому контексті не обмежується лише безпосереднім керуванням підлеглими, але й включає розробку стратегій управління персоналом у тісній співпраці з кадровими службами, які спеціалізуються на вирішенні конкретних завдань у цій галузі [3, с. 12].

Сучасний підхід до управління персоналом підкреслює важливість розробки та імплементації комплексних програм, що включають не тільки рекрутинг і навчання, але й розвиток, мотивацію та винагороду співробітників, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. Важливим аспектом також є створення сприятливої робочої атмосфери та культури, яка підтримує співробітників і спонукає їх до професійного розвитку [1, с. 32].

Ефективне управління персоналом вимагає інтегрованого підходу, що поєднує в собі як традиційні методи, так і сучасні технології й інструменти. Це включає використання різних стилів керівництва (авторитарного, демократичного та ліберального) залежно від ситуації й специфіки організації, а також адаптацію до зовнішніх умов, таких як зміни на ринку праці або соціально-економічні виклики.

Для управління персоналом у воєнний час можна використовувати інструменти, які наведено на рис. 1.

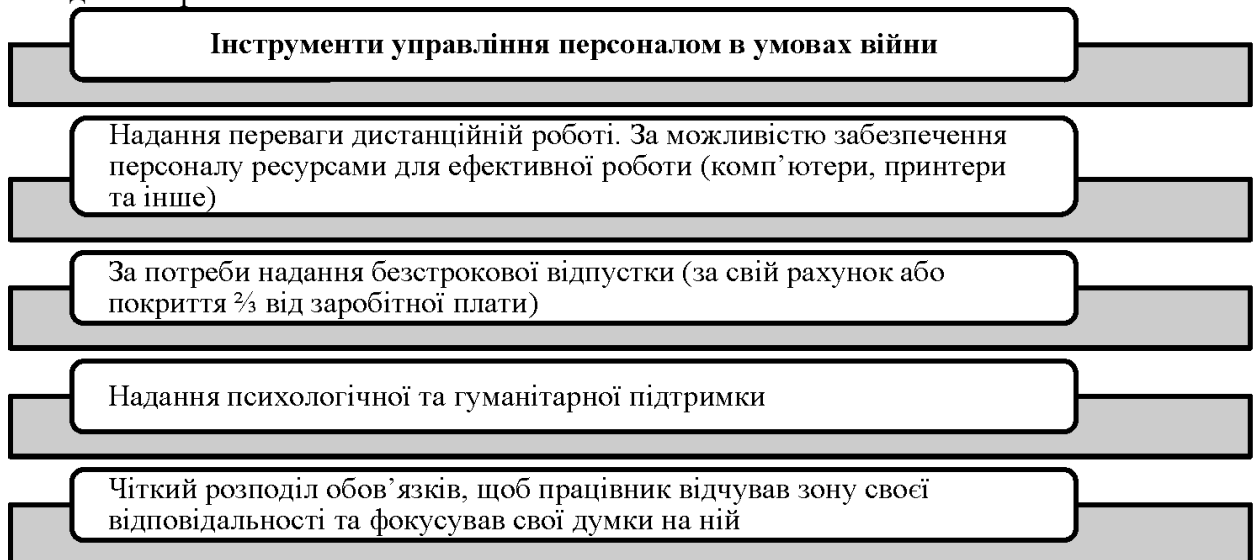


Рис. 1. Інструменти управління персоналом в умовах війни

Джерело: складено автором на основі [6].

Війна вплинула на фінансову мотивацію персоналу багатьох компаній в період конфлікту, оскільки розподілення коштів зазнало змін (зросли відрахування на гуманітарні цілі, допомогу ЗСУ тощо). У такій ситуації зростає значення інших форм мотивації, особливо комунікації, які допомагають підтримувати моральний стан працівників, забезпечувати їх фізичний захист і надавати психологічну допомогу [4, с. 72].

Для цього багато підприємств створюють Telegram-боти для спілкування з працівниками та використовують інші подібні можливості. Турбота про співробітників і членів їх родин стає основною складовою роботи з персоналом в умовах війни, що дозволяє зберегти їх належний склад і потенціал для подальшої продуктивної роботи в мирний час.

Управління персоналом на Здолбунівському виробничо-заготівельному торговому підприємстві (далі – ВЗТП) – комплексний підхід, що включає як стратегічне планування та визначення структури організації, так і розробку та реалізацію кадрової політики. Організаційна структура підприємства демонструє чітке розподілення відповідальності між різними відділами та керівниками, що відповідають за різноманітні аспекти діяльності від виробництва до фінансів.

Основна увага приділяється не тільки ефективному розподілу обов'язків, але й розвитку персоналу, включаючи підбір, навчання, оцінку та мотивацію співробітників. Відзначається акцент на необхідності створення сприятливого психологічного клімату та корпоративної культури, які вважаються критичними для забезпечення високого рівня взаємодії в колективі та загальної ефективності роботи підприємства.

Серед робітників у Здолбунівському ВЗТП більшість є дипломованими спеціалістами. Поступово зменшується середній вік працівників. Керівництво компанії продовжує роботу з покращення якісного складу й оновлення керівництва – підбір і переміщення фахівців залишається одним із основних питань. З метою поліпшення якісного складу співробітників фірми продовжується робота із залучення молодих спеціалістів до структурних підрозділів.

Поведінка людини, а також її результати не визначаються виключно грошовою мотивацією, лише комплексний підхід до мотивації забезпечує ефективність роботи персоналу.

Управління персоналом на Здолбунівському ВЗТП є ключовим аспектом ефективного функціонування підприємства. Адже успіх будь-якої організації великою мірою залежить від компетентності її співробітників і того, наскільки злагоджено працює команда. На Здолбунівському ВЗТП часто вдосконалюють кваліфікації персоналу, відбувається впровадження нових методів управління й заохочення інновацій. Це сприяє не лише розвитку професійних навичок працівників, але й покращенню загальної атмосфери на робочому місці.

Підприємство активно організовує тренінги та семінари, що допомагають розширити знання працівників і підвищити їхню мотивацію.

Крім того, велика увага приділяється формуванню корпоративної культури, яка підтримує ініціативність і співробітництво. Усвідомлення важливості комунікації також сприяє розв'язуванню проблем у взаємодії між різними відділами. Зрештою, ефективне управління персоналом на Здолбунівському ВЗТП дозволяє підтримувати конкурентоспроможність на ринку та забезпечувати високу якість продукції.

Проаналізуємо інноваційні підходи в управлінні персоналом на Здолбунівському ВЗТП, що відкривають нові горизонти для підвищення ефективності та продуктивності роботи:

- використання онлайн-комунікаційних інструментів: електронна пошта, чат-боти, відеоконференції й інші онлайн-інструменти, щоб забезпечити зв'язок із персоналом, обмінюватися інформацією та вести віддалену роботу;

- використання хмарних сервісів та інструментів: для забезпечення безпечного доступу до даних і документів, що дозволяє працювати віддалено із будь-якої точки світу;

- віддалена організація робочих процесів: використання онлайн-інструментів для планування й організації робочих процесів, встановлення термінів і контролю виконання завдань, дистанційного керування проектами та інші рішення, які можуть бути реалізовані віддалено;

–використання онлайн-навчання: для забезпечення навчання та підвищення кваліфікації співробітників, яке може бути проведено віддалено за допомогою спеціальних платформ;

–розробка механізмів контролю та звітності: для відстеження роботи персоналу віддалено та забезпечення взаємодії між управлінням і співробітниками;

–впровадження цифрових технологій, які спрощують багато операцій, пов'язаних із підбором кадрів, оцінкою їхньої ефективності та професійним розвитком. Цифрові платформи для навчання та розвитку працівників не лише покращують їхні навички, але й стимулюють мотивацію та залученість у робочий процес;

–створення сприятливого робочого середовища, яке враховує індивідуальні потреби працівників. Це може включати гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, а також організацію різноманітних тренінгів і воркшопів. Такий підхід допомагає побудувати довірчі стосунки всередині команди, що позитивно впливає на загальну атмосферу в колективі й сприяє досягненню компанією стратегічних цілей [5].

Розглядаючи ці напрями, бачимо, що інноваційні методи в управлінні персоналом здатні не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й зміцнити конкурентну позицію підприємства на ринку. Таким чином, впроваджуючи сучасні підходи на Здолбунівському ВЗТП, є можливість підвищити рівень лояльності співробітників і досягти нових висот у бізнесі.

Практичні рішення у сфері управління персоналом на Здолбунівському ВЗТП передбачають упровадження низки стратегій, спрямованих на підвищення ефективності роботи та задоволення потреб співробітників (рис. 2).

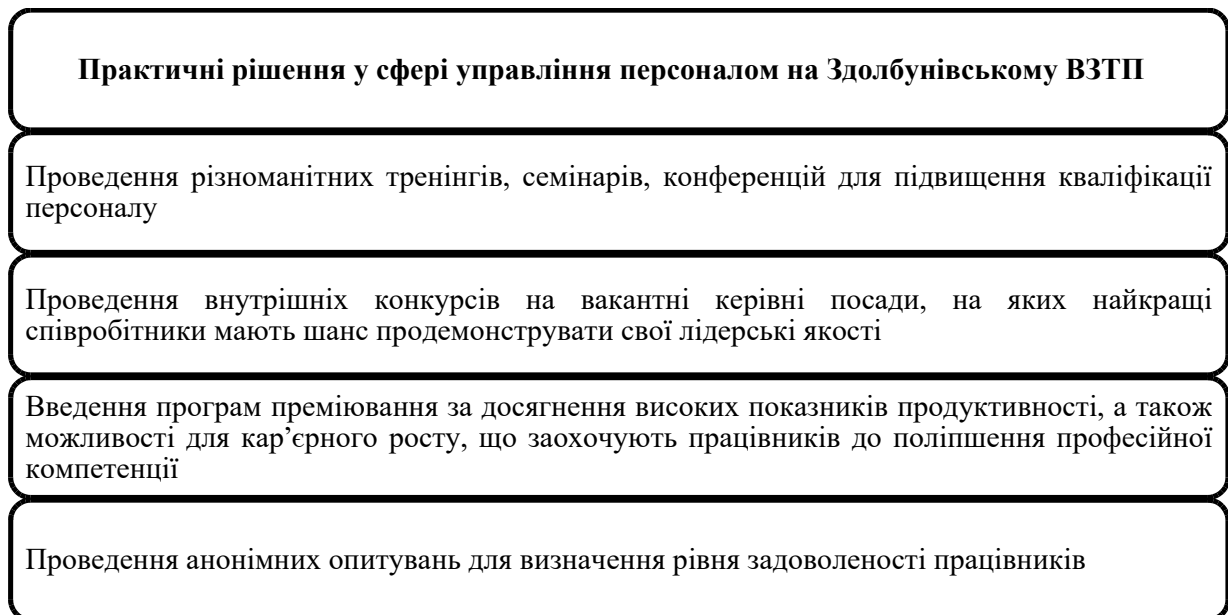


Рис. 2. Практичні рішення у сфері управління персоналом на Здолбунівському ВЗТП  
Джерело: складено автором на основі [2].

Такі заходи допомагають створити сприятливе середовище для розвитку підприємства, що робить його привабливим роботодавцем на ринку праці, одночасно підтримуючи високу ефективність у його роботі в цілому.

Таким чином, інтеграція інноваційних підходів у сферу управління персоналом на Здолбунівському ВЗТП відкриває перед підприємством можливості для значного підвищення своєї конкурентоспроможності. Застосування сучасних стратегій дозволить поліпшити взаємодію між різними відділами, оптимізувати процеси на різних рівнях виробництва та забезпечити розвиток навичок співробітників, що в кінцевому підсумку



може привести до зростання продуктивності та якості продукції. Ці заходи також сприятимуть формуванню сприятливого корпоративного клімату, мотивуванню працівників на досягнення нових висот і зміцненню позицій підприємства на ринку.

1. Алілі А. А. Мотивація ефективного використання персоналу підприємства. *Економіка АПК*. 2016. № 8. С. 87–92.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібн.. Київ: ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
3. Дяків О. П. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. 2-ге вид., переробл. і доп. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
4. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
5. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. 2-ге видання, стереот. Київ: Каравела, 2019. 480 с.
6. Кузнецова А. Ю. Основні теорії мотивації. 2019. – № 2-2(46). – С. 39–41. [Назва журналу не вказана].

### **Бородіна А.С.**

студентка 2-го курсу освітнього ступеня «магістр», спеціальність 073 Менеджмент

### **Ляшок Н.Ю.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки  
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Луцьк, Україна

## **ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДП «ВОЛИНЬВУГІЛЛЯ»**

На теперішній час завдяки розвитку світової та вітчизняної економіки одним із найважливіших аспектів життя та функціонування будь-якого підприємства є процес управління персоналом, що здатен забезпечувати підвищення ефективності системи менеджменту та збільшувати рівень прибутковості та конкурентоздатності організації. Завдяки здійсненню раціонального управління персоналом забезпечується безупинне удосконалення методів проведення кадрової політики в господарюючому суб'єкті, застосування в сфері менеджменту досягнень сучасної науки та прогресивного практичного досвіду відносно питань управління людськими ресурсами [1].

В сучасному світі управління персоналом є невід'ємною частиною успішної роботи підприємств в різних галузях економіки. Ефективне управління персоналом здатне забезпечити високу продуктивність праці, покращення якості роботи, зростання прибутку, забезпечення конкурентних переваг організації. Основним фактором, що впливає на успіх управління персоналом, є розробка й застосування ефективної концепції управління персоналом.

Актуальність цієї теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності управління персоналом в умовах мінливого бізнес-оточення. Сучасне підприємство зіштовхується з такими викликами, як глобалізація ринків, постійні зміни в технологіях, підвищення конкуренції й необхідність адаптації до нових ринкових вимог. Всі ці чинники впливають на управління персоналом і вимагають розробки та впровадження сучасних концепцій, спроможних забезпечити ефективну роботу й досягнення стратегічних цілей організації.

В сучасних реаліях управління персоналом має винятково вагоме значення для будь-якого господарюючого суб'єкту, незалежно від його розміру, форми господарювання та напрямку економічної діяльності. Ні одна організація не здобуває намічених цілей без гідних відбору та розстановки професійно підготовлених кадрів, що виступає основоположним фактором в концепції управління персоналом.

Добре сформована концепція управління персоналом посилює ефективність праці кожного робітника окремо та збільшує цінність людських ресурсів загалом, що досягається

завдяки вдалій мотивації співробітників та призначення належної винагороди за роботу. Тож, інвестування в розвиток працівників зараз є вкладенням у майбутнє всього підприємства, що обов'язково приведе господарюючий суб'єкт до бажаного результату [2].

Вивчення основних підходів до формування концепції управління персоналом на підприємстві є актуальною задачею, успішне вирішення якої дає можливість розробити практичні рекомендації з оптимального використання ресурсів людського капіталу в організації. Це також дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, покращити мотивацію й задоволеність співробітників, а також створити сприятливу робочу атмосферу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Основна задача концепції управління персоналом полягає в створенні системи, яка буде враховувати інтереси й потреби як організації в цілому, так і кожного окремого співробітника. Саме від професіоналізму, мотивації й розвитку персоналу залежить успіх і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Доцільно відзначити, що концепція управління кадрами організації – це сукупність теоретико-методологічних точок зору на розуміння та тлумачення змісту, сутності, завдань, цілей, критеріїв, методів та принципів управління працівниками, а також система організаційно-практичних підходів до утворення в конкретних умовах функціонування господарюючого суб'єкта механізму реалізації певної концепції керування персоналом.

Слід зазначити, що вугільна промисловість України виступає містоутворюючою для багатьох монофункціональних міст Дніпровського бурого-вугільного та Донецького й Львівсько-Волинського антрацитових басейнів. Продукція вуглевидобувних та вуглепереробних організацій являє собою стабільну основу для виплавки металу, виробництва продукції хімічної галузі, палива та електроенергії.

Упродовж великого періоду часу вугільна промисловість України була однією з ключових галузей вітчизняної економіки. Історія вуглевидобування в Україні сягає більше 100 років у Донецькому басейні та більше 60 років у Львівсько-Волинському басейні. Це вказує на те, що найпотужніші та найзручніші для великого промислового видобутку поклади кам'яного вугілля майже вичерпані. Проте, на сьогодні зазначена проблема не є єдиною для вугільної галузі України, що спричиняє високу собівартість на вугілля та загальне скорочення його видобутку [3].

Тож, існує необхідність провести аналіз ефективності концепції управління персоналом в ДП «Волиньвугілля», яке розміщене в місті Нововолинськ Волинської області та розташоване на території Нововолинського гірничопромислового району Львівсько-Волинського вугільного басейну. Відповідно до КВЕД основним видом діяльності державного підприємства є: 05.10 Добування кам'яного вугілля.

На теперішній момент часу ДП «Волиньвугілля» включає у свій склад чотири відокремлені підрозділи, два з яких є діючими шахтами – Шахта № 9 «Нововолинська» та Шахта «Бужанська», які видобувають вугілля марки ДГ (довгополуменеве газове).

Доречно стверджувати, що для визначення ефективності існуючої концепції управління персоналом в вугледобувному підприємстві необхідно проаналізувати показники руху кадрів, що наведені на рис. 1.

З рисунку 1 видно, що станом на 2023 рік коефіцієнт загального обороту кадрів на шахті дорівнював 0,06, тобто 6%, що пояснюється зміною кількості звільнених та прийнятих працівників в 2023 році по відношенню до 2022 року, тобто зменшенням кількості звільнених на 50% та кількості прийнятих на 63%.

Аналізуючи значення коефіцієнта плинності кадрів за досліджуваний період можна стверджувати, що протягом 2020–2022 років один із найбільш зразкових критеріїв з оцінки продуктивності управління персоналом, тобто плинність кадрів, перевищував нормативне значення, яке дорівнює 5%. Тож, в 2020–2022 роках в ДП «Волиньвугілля» існувала необхідність вживання категоричних заходів стосовно стабілізації становища з кадрами, щоб у майбутньому дана проблема не викликала труднощі з розвитком персоналу. Проте,

вже у 2023 році значення зазначеного показника знизилось на 54,7% в порівнянні з 2022 роком та склало 0,04, тобто 4%, що виявляється позитивною тенденцією.

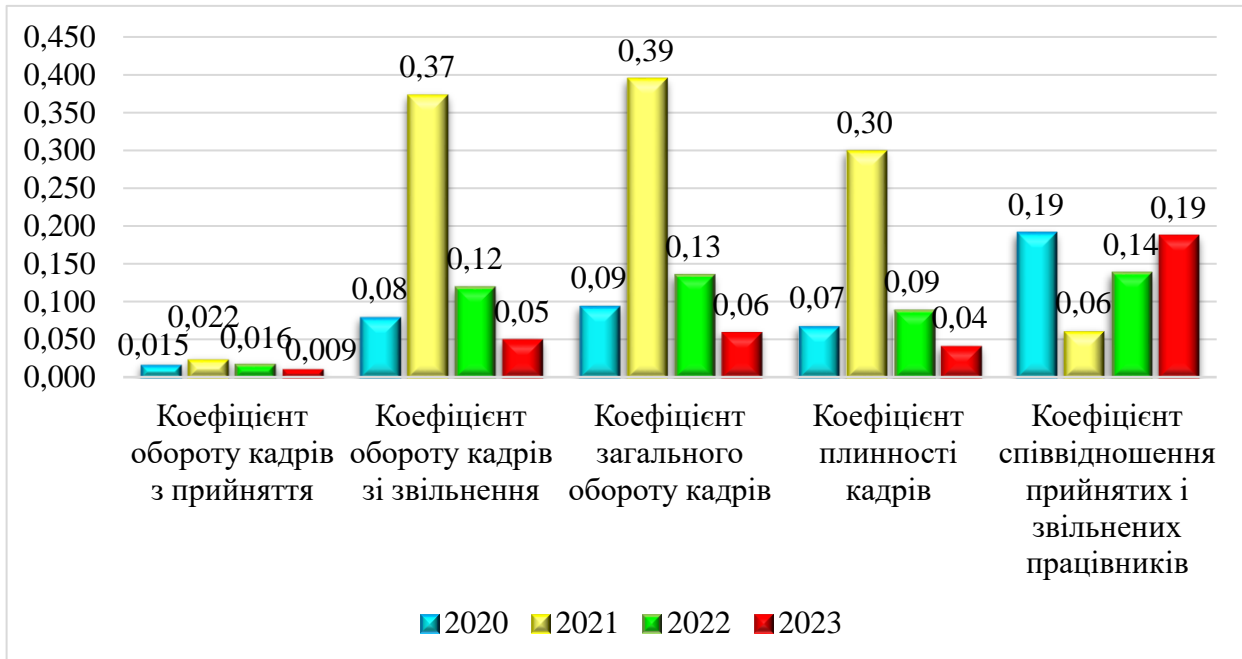


Рисунок 1 – Показники руху персоналу ДП «Волиньвугілля»  
Джерело: побудовано автором на основі [4].

Отже, головною небезпекою ДП «Волиньвугілля» є нестабільна ситуація з плинністю кадрів, що може вплинути на зниження якості та професіоналізму робітників. Саме тому, шахті потрібно приділити увагу стабілізації складу та чисельності співробітників, різними прийомами локалізувати плинність персоналу та формувати систему прогнозування потреби в працівниках.

Слід відзначити, що існує необхідність виділити основні причини, які мають вплив на плинність персоналу в ДП «Волиньвугілля», до яких можна віднести:

- складні умови праці;
- фактична оплата нижче очікуваної, враховуючи обсяг і складність роботи;
- невчасна виплата заробітної плати;
- низька мотивація для робітників.

Отже, узагальнивши проведенні дослідження, доречно запропонувати наступні заходи, які б покращили існуючу концепцію управління персоналом та сприяли стимулюванню праці й зменшення кількості звільнених по власному бажанню в ДП «Волиньвугілля»:

- вчасно виплачувати заробітну плату працівникам;
- підвищити розмір заробітної плати;
- впровадити нематеріальне стимулювання (наприклад, нагородження почесною грамотою, оголошення подяки);
- додатково розробити «Положення про преміювання», яке ґрунтувалось би на якості, продуктивності і прибутку шахти;
- запровадити програму «Здоров'я» (наприклад, оплата санаторної путівки, пакет соціальних виплат і пільг) [5].

В ході дослідження було визначено, що питання відносно формування концепції управління персоналом в системі менеджменту у вугледобувній промисловості Львівсько-Волинського басейну є дуже актуальним на сьогодні, особливо це стосується вугільної промисловості Волинської області, яка протягом тривалого періоду залишалася однією з

найважливіших і найбільш затребуваних галузей на теренах західноукраїнських областей та виконувала важливу і відповідальну роль – забезпечення західних областей України власними енергетичними ресурсами.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу доцільно зауважити, що в такій клопітній сфері, як управління персоналом, підсумки досліджень постійно відставатимуть від реалій, що обумовлює необхідність проведення безперервного аналізу у даній сфері.

1. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 216–224. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf) (дата звернення: 21.09.2024).

2. Тараненко М.А., Сербенівська А.Ю. Механізм управління персоналом підприємства. Київ, 2022. 62 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ec426f07-f98a-4250-8a72-8072514045b4/content> (дата звернення: 03.11.2024).

3. Олексюк Г.В., Самотій Н.С. Тенденції та проблеми розвитку вугільної промисловості України (на прикладі Державного підприємства «Львіввугілля»). *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 1 (135). С. 3–9. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20191\(135\)/sep20191\(135\)\\_003\\_OleksyukH.SamotiyN.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20191(135)/sep20191(135)_003_OleksyukH.SamotiyN.pdf) (дата звернення: 09.09.2024).

4. Clarity Project. Державне підприємство «Волиньвугілля». URL: <https://clarity-project.info/edr/32365965> (дата звернення: 13.09.2024).

5. Макар Н.М., Гарматюк О.О. Плинність кадрів на підприємствах та шляхи її зменшення. *VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*. С. 67. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9518/2/Conf\\_2013v2\\_Makar\\_N\\_M-Plynnist\\_kadriv\\_na\\_pidpriemstvi\\_67.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9518/2/Conf_2013v2_Makar_N_M-Plynnist_kadriv_na_pidpriemstvi_67.pdf) (дата звернення: 21.09.2024).

**Борчан К.О.**

бакалавр

**Бондаренко О.О.**

к.е.н., доцент кафедри загальноінженерних дисциплін та обладнання

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Кривий Ріг, Україна

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ: СИНЕРГІЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА**

У сучасному світі, де домінують технології, інновації та знання, успіх організації залежить не лише від її матеріальних і фінансових ресурсів, але й від ефективного використання людського капіталу.

Глобалізація, перехід до цифрової економіки та зміна соціальних цінностей створюють нові виклики для менеджменту. Управління персоналом вимагає інноваційного підходу, який поєднує ефективне використання трудового потенціалу з розвитком лідерських якостей керівників [1, 3].

Людський капітал у центрі організаційного успіху. Людський капітал включає професійні знання, навички, таланти, а також здатність до адаптації та навчання. Його ефективність залежить від кількох факторів:

1) інвестиції у розвиток. Навчання та перекваліфікація персоналу стають необхідністю в умовах швидких змін на ринку праці.

2) мотивація та залученість. Працівники, які відчують свою цінність для організації, демонструють вищу продуктивність та ініціативність.

3) ефективна комунікація. Відкритий обмін ідеями між працівниками та керівництвом сприяє формуванню довіри та співпраці [2].

Дослідження показують, що компанії, які активно розвивають людський капітал, досягають вищих фінансових результатів і швидше адаптуються до змін. Трансформаційне лідерство: формування майбутнього.

Успішне управління персоналом неможливе без ефективного лідерства.

Трансформаційний стиль керівництва передбачає не лише управління операційними процесами, але й надихання працівників на досягнення амбітних цілей.

Основні характеристики такого лідерства:

1) Формування візії: лідери створюють чітке бачення майбутнього, яке мотивує працівників.

2) Менторство: підтримка розвитку кожного члена команди через наставництво та коучинг.

3) Емоційна інтелігентність: здатність розуміти емоції підлеглих і використовувати їх для покращення продуктивності.

4) Орієнтація на інновації: сприяння впровадженню нових ідей та підходів [4, 5].

Трансформаційне лідерство також забезпечує формування корпоративної культури, орієнтованої на розвиток, співпрацю та досягнення високих результатів. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом.

В сучасних умовах технології відіграють ключову роль у трансформації HR-процесів. Інноваційні підходи включають:

1) цифрові платформи: використання HR-технологій для підбору персоналу, аналізу ефективності та управління талантами. Наприклад, штучний інтелект допомагає автоматизувати процеси найму та прогнозувати продуктивність.

2) гнучкі умови праці: віддалена робота, гнучкі графіки та робочі простори, що адаптуються до потреб працівників.

3) програми корпоративного навчання: створення платформ для постійного підвищення кваліфікації, адаптованих до індивідуальних потреб.

4) емоційне благополуччя: впровадження програм підтримки ментального здоров'я, які знижують рівень стресу та підвищують задоволеність роботою [6].

Досвід таких компаній, як Google, Amazon, Tesla, свідчить, що інноваційні практики управління персоналом сприяють зростанню продуктивності, формуванню творчої атмосфери та підвищенню лояльності працівників.

Практичні рекомендації.

Для забезпечення ефективного управління людським капіталом у сучасних умовах організаціям доцільно:

1. Впроваджувати системи оцінювання та розвитку персоналу, які орієнтовані на довгостроковий результат.

2. Створювати індивідуальні плани кар'єрного зростання для ключових працівників.

3. Використовувати технології штучного інтелекту для аналізу продуктивності та розробки мотиваційних програм.

4. Розвивати лідерські якості серед усіх рівнів менеджменту через спеціалізовані програми навчання.

5. Інвестувати у корпоративну культуру, яка сприяє співпраці, інноваціям та довірі [7, 8].

Отже, сучасні організації стикаються з численними викликами, які вимагають інноваційних підходів до управління людським капіталом. Поєднання розвитку трудового потенціалу з трансформаційним лідерством створює синергетичний ефект, що дозволяє досягати високих результатів.

Інвестуючи в навчання, цифровізацію та підтримку емоційного благополуччя, організації можуть забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. У майбутньому значення людського капіталу лише зростатиме.

Організації, які вже сьогодні починають адаптувати свої стратегії до нових викликів, матимуть перевагу.

Подальші дослідження у цій сфері можуть сприяти відкриттю нових методів покращення продуктивності та залученості персоналу.

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, 2020.
2. Bass B.M., Riggio R.E. *Transformational Leadership*. Psychology Press, 2006.
3. Bennis W., Nanus B. *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper Business, 2007.
4. Collins J. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Harper Business, 2001.
5. Drucker P. *The Effective Executive*. HarperCollins, 2006.
6. Kotter J.P. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, 2012.
7. Pfeffer J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Review Press, 1998.
8. Schuler R.S., Jackson S.E. *Strategic Human Resource Management*. Wiley, 2014.

**Вірковський М.,  
Назаренко М.**

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, Україна

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Лідерство є фундаментальним аспектом управління, який відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Його значення виходить за рамки звичайного керування, охоплюючи процеси формування спільних цінностей, мотивації працівників і створення організаційної культури, що сприяє досягненню стратегічних цілей. У сучасному бізнес-середовищі лідерство дедалі більше розглядається як важлива компетенція, яка дозволяє підприємствам адаптуватися до змін і долати виклики глобалізації, технологічного прогресу та економічної нестабільності [1].

Основою лідерства є здатність впливати на поведінку інших людей у контексті досягнення поставлених цілей. Це визначення підкреслює соціальний характер лідерства, адже воно базується на взаємодії між лідером та його послідовниками. При цьому ключовим аспектом є не лише виконання завдань, а й формування команди, яка прагне досягнення спільних результатів. Лідерство можна розглядати як процес, у якому використовуються різні підходи, стилі та інструменти для впливу на поведінку працівників, їхню мотивацію та залученість у роботу [3].

Історично лідерство було предметом дослідження багатьох наукових шкіл, зокрема психології, соціології, менеджменту та педагогіки. Різні теорії лідерства відображають багатогранність цього феномена, пропонуючи численні підходи до його розуміння та практичного застосування. Класичні теорії лідерства включають підхід, що базується на рисах, теорію поведінки та ситуаційний підхід. Підхід, що базується на рисах, стверджує, що ефективні лідери мають певні природні риси, які дозволяють їм успішно виконувати свої функції. Такий підхід був домінуючим у ранніх дослідженнях лідерства, однак пізніше його почали критикувати за недостатню увагу до контекстуальних факторів. Теорія поведінки, яка з'явилася в середині ХХ століття, акцентувала увагу на стилях поведінки лідера, а не на його особистих рисах. Згідно з цією теорією, успіх лідера залежить від того, як він керує своєю командою та взаємодіє з підлеглими. Було визначено кілька ключових стилів лідерства, таких як авторитарний, демократичний і ліберальний. Авторитарний стиль характеризується жорстким контролем і чіткими вказівками, тоді як демократичний передбачає активну участь команди в прийнятті рішень. Ліберальний стиль дозволяє працівникам мати значну свободу дій, але може призводити до недостатньої організованості [6].

Ситуаційний підхід до лідерства враховує контекст, в якому працює лідер, і стверджує, що ефективність певного стилю залежить від конкретних обставин. Наприклад, у кризовій ситуації може бути необхідний більш авторитарний підхід, тоді як у стабільних умовах демократичний стиль може сприяти більшій залученості працівників. Ситуаційний підхід також розглядає такі фактори, як зрілість команди, рівень складності завдань і організаційна культура, які впливають на вибір стилю лідерства [1].

Останнім часом дослідження лідерства зазнали значного впливу з боку концепцій трансформаційного та транзакційного лідерства. Трансформаційне лідерство спрямоване на надихання працівників, розвиток їхнього потенціалу та формування спільного бачення майбутнього. Такий підхід передбачає тісну взаємодію між лідером і командою, засновану на довірі та взаємній підтримці. Лідери цього типу стимулюють інноваційне мислення та сприяють професійному зростанню своїх підлеглих. У свою чергу, транзакційне лідерство орієнтоване на виконання завдань через систему винагород і покарань. Цей підхід часто використовується в організаціях, де важливо дотримуватися процедур і правил.

У контексті сучасних підприємств набуває значення концепція емоційного інтелекту лідера. Емоційний інтелект визначає здатність лідера розпізнавати, розуміти й управляти власними емоціями, а також емоціями інших людей. Він включає такі компоненти, як самосвідомість, саморегуляція, емпатія, соціальні навички й мотивація [5]. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні створювати позитивну атмосферу в колективі, ефективно вирішувати конфлікти та підвищувати рівень задоволеності працівників роботою.

Ще однією важливою тенденцією є зростаюча роль адаптивного лідерства, яке підкреслює необхідність швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі. У сучасному світі підприємства стикаються з постійними змінами, викликаними технологічними інноваціями, економічними кризами та змінами в законодавстві. Адаптивні лідери допомагають організаціям залишатися гнучкими та готовими до нових викликів, стимулюючи команду до навчання та розвитку нових навичок. Важливо зазначити, що лідерство на підприємстві має тісний зв'язок із корпоративною культурою. Лідери відіграють вирішальну роль у формуванні цінностей, норм і традицій, які визначають поведінку працівників і впливають на їхню мотивацію. Корпоративна культура, у свою чергу, може підтримувати або стримувати лідерські зусилля, залежно від того, наскільки вона відповідає стратегічним цілям організації [6].

У контексті глобалізації лідерство на підприємстві також повинно враховувати міжкультурні аспекти. Робота в міжнародних командах вимагає від лідерів розуміння культурних відмінностей, здатності адаптувати свій стиль управління до різних культурних контекстів і сприяти інтеграції працівників з різних країн. Лідери, які володіють міжкультурними компетенціями, можуть ефективно управляти різноманітними командами, сприяючи інноваціям і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Лідерство як складова управлінської діяльності багато років привертає увагу науковців, серед яких слід зазначити Фреда Фідлера, Роберта Блейка, Джейн Моутон, Абрахама Маслоу, Дугласа МакГрегора та інших. Їхні теоретичні концепції заклали основу для сучасного розуміння стилів та підходів до лідерства. Ці концепції підкреслюють важливість адаптації стилю управління до конкретного середовища, типу організації та характеристик працівників [4]. Одним із найбільш відомих підходів є ситуаційна теорія лідерства, розроблена Фредом Фідлером. Згідно з цією теорією, ефективність лідера залежить не лише від його особистісних характеристик, але й від ситуації, в якій він діє. Фідлер запропонував модель, яка враховує три ключові фактори: стосунки між лідером і підлеглими, чіткість завдань і рівень формальної влади. На основі цих факторів визначається оптимальний стиль управління для досягнення максимальної ефективності. Ситуаційний підхід став важливою основою для адаптації управлінських стратегій у сучасних динамічних умовах.

Дослідження Роберта Блейка та Джейн Моутон також внесли значний вклад у розуміння стилів лідерства. Вони розробили управлінську решітку, яка базується на двох ключових вимірах: орієнтації на завдання та орієнтації на людей. Управлінська решітка дає змогу визначити п'ять основних стилів лідерства, від авторитарного, який максимально фокусується на завданнях, до демократичного, що передбачає сильний акцент на стосунках і задоволенні потреб команди. Ця модель дозволяє аналізувати стиль управління в різних

контекстах, що особливо важливо для великих організацій із багаторівневою структурою [2].

Абрахам Маслоу, у свою чергу, акцентував увагу на мотиваційних аспектах лідерства. Його відома ієрархія потреб показує, що ефективний лідер має враховувати потреби працівників на різних рівнях, починаючи від базових фізіологічних потреб і закінчуючи потребою в самореалізації. Маслоу підкреслював, що задоволення цих потреб позитивно впливає на продуктивність і мотивацію персоналу. Його концепція допомогла зрозуміти, чому лідери повинні орієнтуватися на гнучкість і чутливість до змін у мотиваційній структурі працівників. Дуглас МакГрегор запропонував теорії X та Y, які відображають два полярні підходи до управління. Теорія X базується на припущенні, що працівники мають природну схильність уникати роботи, тому потребують жорсткого контролю та чітких вказівок. У цьому контексті лідери використовують авторитарний стиль управління. Теорія Y, навпаки, передбачає, що працівники здатні до самостійної роботи та самореалізації за умови створення належних умов. Лідери, які орієнтуються на теорію Y, зазвичай застосовують демократичний підхід, що сприяє зростанню мотивації та залученості персоналу. Ці концепції залишаються актуальними в сучасному управлінні, дозволяючи вибудовувати ефективні моделі взаємодії між керівництвом і працівниками [1].

Трансформаційне лідерство, яке розробили Джеймс Бернс і Бернард Бас, фокусується на здатності лідера впливати на зміну цінностей, переконань і мотивації працівників. Трансформаційні лідери спрямовують свої зусилля на створення спільного бачення, що об'єднує команду для досягнення стратегічних цілей. Вони акцентують увагу на інноваціях, творчому підході та індивідуальному розвитку кожного працівника. Це протиставляється транзакційному лідерству, яке базується на традиційних підходах до управління через винагороди та покарання [7]. Обидва ці стилі мають свої переваги й недоліки, залежно від типу організації та специфіки її діяльності. Емоційний інтелект, концепцію якого популяризував Даніел Гоулман, також відіграє важливу роль у виборі підходу до лідерства. Емоційний інтелект лідера включає здатність розуміти власні емоції, управляти ними, а також ефективно взаємодіяти з працівниками. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту створюють сприятливу атмосферу, яка сприяє довірі, співпраці та взаємній підтримці. Емоційний інтелект стає особливо важливим у ситуаціях конфлікту, коли необхідно швидко знаходити компроміси та знижувати рівень напруження в колективі [1].

Сучасні підходи до лідерства також враховують важливість адаптивності. Рональд Гейфец у своїй роботі акцентує увагу на необхідності адаптації лідера до змін у середовищі, що включає непередбачувані обставини, нові виклики та трансформацію організаційних процесів. Адаптивне лідерство потребує від лідера здатності швидко оцінювати ситуацію, приймати рішення та залучати команду до їх реалізації. У швидко змінюваному світі ця компетенція стає критичною для збереження конкурентоспроможності підприємства.

У контексті глобалізації та мультикультурного середовища важливість міжкультурної компетентності лідера важко переоцінити. Дослідники, такі як Гірт Хофстеде, підкреслюють, що лідерство має враховувати культурні відмінності, які впливають на очікування працівників і стиль їхньої роботи. Наприклад, в культурах із високим рівнем дистанції влади працівники можуть очікувати чіткого керівництва, тоді як у культурах із низьким рівнем дистанції влади перевага надається більш демократичним підходам [3].

Оцінюючи різні стилі та підходи до лідерства, необхідно враховувати їхній вплив на продуктивність, мотивацію та організаційну культуру. Наприклад, авторитарний стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, коли потрібна швидка реакція та суворе дотримання процедур. Однак у довгостроковій перспективі такий підхід може знизити мотивацію працівників і обмежити їхню творчість. Демократичний стиль сприяє



формуванню довіри та залученості, але може бути менш ефективним у ситуаціях, що вимагають швидких рішень [2].

У сучасних умовах, коли динамічність бізнес-середовища постійно зростає, а вимоги до керівників стають дедалі жорсткішими, роль лідера трансформується з ролі координатора в роль стратегічного натхненника. Одним із ключових напрямів вдосконалення лідерства є розвиток адаптивності. Лідери повинні бути здатними швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, ефективно оцінювати нові умови та приймати рішення, які відповідають стратегічним цілям підприємства. Це вимагає не лише високого рівня професійної підготовки, але й розвинених навичок міжособистісного спілкування, емоційного інтелекту та аналітичного мислення. Окрім адаптивності, важливим елементом удосконалення лідерства є підвищення рівня емоційного інтелекту керівників. Це включає здатність розпізнавати й управляти власними емоціями, розуміти емоції інших і використовувати цю інформацію для побудови ефективної комунікації. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні створювати сприятливу робочу атмосферу, яка сприяє продуктивності, залученості та задоволеності працівників. Крім того, розвиток емоційного інтелекту допомагає керівникам краще управляти конфліктами, знижувати рівень стресу серед підлеглих і забезпечувати психологічний комфорт у колективі.

Ще одним важливим напрямом є формування стратегічного мислення у лідерів. Стратегічне мислення передбачає здатність бачити загальну картину, аналізувати довгострокові наслідки прийнятих рішень і враховувати вплив зовнішніх факторів на діяльність організації. Лідери, які володіють стратегічним мисленням, здатні ефективно розробляти й реалізовувати стратегії, спрямовані на досягнення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку підприємства. Для цього необхідно проводити регулярне навчання керівників, включаючи участь у тренінгах, семінарах і програмах з розвитку лідерських компетенцій [6].

Ключовим аспектом вдосконалення лідерства також є підвищення ефективності комунікації між керівництвом і працівниками. Прозорість і відкритість у комунікаціях сприяють формуванню довіри та взаєморозуміння в колективі. Лідери повинні створювати можливості для зворотного зв'язку, стимулювати обмін ідеями та заохочувати участь працівників у прийнятті рішень. Це допомагає не лише поліпшити моральний клімат на підприємстві, але й підвищити мотивацію та залученість персоналу до реалізації спільних цілей. У цьому контексті важливу роль відіграє розвиток навичок активного слухання та емпатії у керівників. Особливу увагу слід приділити розвитку лідерства, орієнтованого на інновації. У сучасному світі технологічних змін і конкуренції підприємства повинні постійно впроваджувати нові ідеї та технології. Лідери, які підтримують інноваційний підхід, здатні надихати своїх працівників на пошук нових рішень, стимулювати творчість і сприяти розвитку організації. Для цього необхідно створювати середовище, яке підтримує експерименти, ризик і креативність. Лідери повинні демонструвати відкритість до змін, готовність до навчання та впровадження нових підходів у свою роботу [1].

Важливим елементом вдосконалення лідерства є акцент на індивідуальному розвитку працівників. Лідери повинні приділяти увагу потребам і потенціалу кожного співробітника, сприяти їхньому професійному зростанню та розвитку. Це включає надання можливостей для навчання, коучингу та менторства. Індивідуальний підхід до розвитку персоналу не лише підвищує їхню мотивацію, але й сприяє формуванню сильного кадрового потенціалу, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У контексті вдосконалення лідерства також важливо враховувати аспекти корпоративної культури. Лідери повинні формувати культуру, яка підтримує цінності організації, стимулює співпрацю та забезпечує етичну поведінку. Корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні іміджу підприємства, залученні талановитих

працівників і утриманні клієнтів. Лідери, які демонструють дотримання корпоративних цінностей і виступають прикладом для своїх співробітників, сприяють створенню позитивного клімату в організації [4].

Зростання важливості міжкультурної компетентності в умовах глобалізації також потребує вдосконалення лідерства. Лідери повинні бути готовими до роботи в мультикультурному середовищі, враховувати культурні відмінності та адаптувати свої стилі управління відповідно до цих особливостей. Це включає розвиток навичок міжкультурної комунікації, толерантності та гнучкості. Підприємства, які ефективно інтегрують міжкультурний підхід до лідерства, можуть отримати значні переваги на міжнародному ринку. Питання балансу між роботою та особистим життям також є важливим напрямом вдосконалення лідерства. Лідери повинні підтримувати здоровий баланс між професійними та особистими інтересами працівників, створювати умови для зменшення стресу та запобігання вигоранню [3]. Це включає впровадження гнучких графіків роботи, програм підтримки здоров'я та благополуччя працівників. Лідери, які дбають про баланс у житті своїх підлеглих, сприяють підвищенню їхньої лояльності та продуктивності.

1. Гриженко Л. В. Лідерство як соціальний феномен. Грані. 2014. № 5 (109), трав. С. 48–52.
2. Ященко В. Лідерство як психологічний феномен. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2002. № 7, ч. 4. С. 62–66.
3. Кармінська-Белоброва М. В., Шматько Н. М. Лідерство як необхідний компонент менеджменту : thesis. 2020. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48633> (дата звернення: 24.11.2024).
4. Лідер і лідерство : thesis / П. І. Сахно та ін. 2004. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/23154> (дата звернення: 24.11.2024).
5. Романенко Н. І. Керівництво та лідерство : thesis. 2009. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/16397> (дата звернення: 24.11.2024).
6. Солодовніков Є., Колодяжна А. В. Лідерство як соціальне явище : thesis. 2016. URL: <https://er.knuid.edu.ua/handle/123456789/5098> (дата звернення: 24.11.2024).
7. Desyatov T. Лідерство як принцип управління. Cherkasy university bulletin: pedagogical sciences. 2022. № 4. URL: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-4-11-18> (дата звернення: 24.11.2024).

## **Вонберг Т.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом

## **Гудков А.О.**

здобувач вищої освіти

Київський національний економічний університет ім.В.Гетьмана, м.Київ, Україна

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАНЬ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: МАТЕРІАЛЬНА ТА НЕМАТЕРІАЛЬНА СКЛАДОВА**

В гонитві за успіхом, конкурентоспроможністю та пізнаваністю керівництву будь-якої компанії варто достатньо сил та ресурсів направляти на дослідження проблематики мотивації працівників, адже її відсутність може призвести до відсутності ентузіазму, низької продуктивності праці персоналу або навіть плинності кадрів, що знижує ефективність роботи всієї організації. Мотивація працівників до ефективної праці є найбільш значущою складовою успішності будь-якої компанії, котра видозмінилася під тиском різноманітних соціоекономічних важелів [1]. Здебільшого мотивація, як процес, підживлюється певними стимулами, які можуть бути як фінансовими, так і нефінансовими. Це дуже сильні важелі впливу на продуктивність праці персоналу з тієї простої причини, що фінансові стимули приносять прямі, відчутні вигоди - бонуси, у вигляді, наприклад, підвищення заробітної плати або участі у прибутках. Нефінансові стимули, до прикладу визнання, можливості кар'єрного зростання та гнучкі умови праці, можуть бути не менш важливими, оскільки вони апелюють до емоційних та психічних потреб працівників.

Якщо одні науковці вважають, що ключову роль у мотивації працівників відіграють лише фінансові стимули, то інші стверджують, що нефінансові стимули за своєю суттю є більш довготривалими важелями. Наприклад, на думку Герцберга, фінансові стимули запобігають незадоволенню, але не підвищують задоволеність. Разом із тим, економіст Едвард Лазеар вважає, що гроші є найважливішим індуктором ефективності на роботах, що базуються на результатах. Гроші можуть діяти як стимул там, де зв'язок між продуктивністю та винагородою є чітким. Таким чином, фінансові та нефінансові стимули можуть і мають працювати в різних співвідношеннях залежно від посади, індивідуальних уподобань та організаційної культури.

На наше переконання, матеріальне заохочення зазвичай є найбільш відвертим і зрозумілим видом мотивації. Воно задовольняє базові економічні потреби працівників, а отже й покращує їхній спосіб життя та економічну безпеку. Насправді, фінансові стимули є дуже ефективними в галузях з рутинною або непривітною роботою, оскільки вони пропонують відчутну і негайну винагороду за наполегливу працю і продуктивність. Крім того, фінансова складова демонструє, що організація цінує виконану роботу. Коли працівники усвідомлюють, що їхня наполеглива праця безпосередньо трансформується у фінансові вигоди, вони можуть відчувати себе ближчими до цілей компанії та більш відповідальними за результати. Інший вплив фінансових стимулів на продуктивність полягає в тому, що вони можуть створювати конкуренцію на робочому місці, яка може сприяти підвищенню рівня продуктивності, оскільки працівники змагаються за винагороду, що базується на результатах їхньої роботи. Варто наголосити, що фінансові стимули також допомагають у залученні талантів та утриманні найкращих працівників. Очевидно, працівники, які отримують гідну фінансову винагороду, як правило, залишаються в організації довше через те, що вони отримують компенсацію за свою відданість і наполегливість у проектах або праці. Це розвиває почуття приналежності та зменшує плинність кадрів, що сприяє стабільності на робочому місці та знижує витрати, пов'язані з пошуком та навчанням нового персоналу.

Отже, фінансові стимули приносять негайні дивіденди, натомість нефінансові стимули, як правило, є більш глибокими та довгостроковими мотиваторами. Ці види стимулів задовольняють внутрішні потреби працівників у залученні до роботи. Визнання, навіть краший кабінет, до прикладу, може бути одним із найпотужніших нефінансових мотиваторів, тому що це підтвердження, яке доводить і запевняє працівників у тому, що вони виконують свою роботу чудово. Щоразу, коли працівники відчувають, що їх цінують, мотивація спонукає їх до якісної роботи і дає їм змогу бути більш залученими до своєї команди та завдань. Так, до прикладу, усвідомлення того, що компанія інвестує в особистий та професійний розвиток працівників, створює позитивне робоче середовище, зміцнюючи зв'язки між працівниками та організацією. Для деяких людей, які розуміють цінність навчання та самовдосконалення, це відчуття прогресу, до речі, може бути набагато кориснішим, ніж будь-яка фінансова винагорода, яку вони можуть отримати.

Очевидно, негрошові стимули сприяють покращенню робочого середовища і стають важливою частиною задоволеності працівників. Гнучкість в організації роботи, наприклад, робота вдома, гнучкий графік та більша кількість вихідних, допомагає працівникам більш конструктивно керувати своїм особистим та професійним життям. Така гнучкість підвищує продуктивність і знижує рівень вигорання, оскільки працівники мають автономію виконувати роботу у спосіб, який найкраще відповідає їхньому стилю життя. Окрім цього, інклюзивна, різноманітна та підтримуюча культура на робочому місці є одним із найсильніших негрошових мотиваторів, що підвищує лояльність працівників. Коли люди відчувають свою приналежність і те, що їх цінують за їхню унікальність, це підвищує в них бажання робити значний внесок, а також залишатися прив'язаними до своїх робочих місць. Інноваційність та креативність зростають разом із сильною культурою на робочому місці,

яка підтримує їх; люди ніколи не бояться висловлювати нові ідеї або йти на прораховані ризики.

Як ми визначили, грошові виплати лежать в основі заохочення, але цього може бути недостатньо. З часом працівники починають відчувати, що грошові заохочення стають скоріше очікуваними, ніж мотивуючими елементами. Це дійсно може призвести до зниження мотивації через брак новизни та гострих відчуттів від грошової винагороди. Крім того, зосередження лише на грошових винагородах може призвести до розвитку транзакційних відносин, коли працівники працюють за гроші і не мають особливого зв'язку з місією та цінностями організації, що є небажаним. Жодні фінансові винагороди не зможуть допомогти у задоволенні емоційних та психологічних потреб працівників. Наприклад, премія може задовольнити короткострокові бажання працівника, але не задовольнить його глибинні потреби, пов'язані з визнанням, самоповагою та особистим розвитком. Через це працівники згодом можуть відчувуватися від роботи з подальшим зниженням морального духу та залученості до неї.

Загалом, лише поєднання фінансової та нефінансової мотивації є єдино правильним, збалансованим підходом, а отже, ефективним для мотивації людей у довгостроковій перспективі. У той час як фінансові стимули можуть принести негайне задоволення, нефінансові стимули сприяють мотивації в довгостроковій перспективі, оскільки такі винагороди задовольняють внутрішні потреби працівників. Коли організації пропонують комбіновані винагороди, це чітко вказує на те, що працівників цінують не лише за їхню продуктивність, а й за їхній індивідуальний внесок і те, що робить їх особливими. Наприклад, технологічна компанія може поєднувати премії за результатами праці з кар'єрним розвитком і гнучким графіком роботи. Завдяки цьому вона створює сприятливе середовище, в якому працівники відчувають себе захищеними, їхня праця високо оцінюється, і вони впевнені в майбутньому зростанні в компанії. Це призводить до створення добре продуманої мотиваційної стратегії, яка апелює до різних потреб працівників, як короткострокових, так і довгострокових.

Підсумовуючи проведені дослідження, можемо зробити висновок, що хоча фінансові та нефінансові важелі виконують свою роль у мотивації працівників, кожен із них має свої обмеження, коли використовується окремо. В той час коли фінансові стимули слугують негайною винагородою і є особливо ефективними для підвищення продуктивності та зниження рівня плинності кадрів, негрошові стимули задовольняють психологічні та емоційні потреби працівника, створюючи таким чином кращу прив'язаність до організації та піднесений вайб працівника.

1. Вонберг Т. В., Мотчана Е. М. Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії. *Проблеми економіки*. 2021. №3. С. 167–174. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-167-174>.

**Гавадзин Н.О.**

К.е.н., доцент, професор кафедри управління та адміністрування  
ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ, Україна

## **ЛІДЕРСТВО ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ: ВИКЛИКИ ТА ЕТИЧНІ АСПЕКТИ**

В умовах сьогодення, лідерство як управлінська категорія наражається на нові виклики, які потребують інноваційних підходів щодо використання інтелектуальних активів. Актуальність дослідження захисту інтелектуальної власності та етичних аспектів стрімко зростає у цифровому середовищі.

Лідерство та інтелектуальна власність тісно пов'язані категорії. Інтелектуальна власність, скорочено «ІВ» (англ. *intellectual property*) – результат інтелектуальної, творчої

діяльності однієї людини (автора, виконавця, винахідника тощо) або кількох осіб [1]. Право інтелектуальної власності – це право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об’єкт права інтелектуальної власності [2]. Інтелектуальна власність включає: авторське право, винаходи та корисні моделі, знаки для товарів і послуг, промислові зразки, топографію інтегральних мікросхем, географічні зазначення, сорти рослин, племенну справу і ін [3]. До інтелектуальної власності також відносяться знання, навички та таланти, які можуть бути використані для досягнення успіху. Лідери, які володіють інтелектуальною власністю ефективно використовувати її для прийняття рішень, вирішення проблем та наведення команди до досягнення поставлених цілей. Інтелектуальна власність є важливим компонентом ефективного лідерства, оскільки дозволяє лідерам аналізувати інформацію, приймати обґрунтовані рішення та навчати інших членів команди.

Модель, яка демонструє зв'язок між лідерством та інтелектуальною власністю є наступна:

Ідентифікація та розвиток інтелектуальної власності: лідери відіграють домінуючу роль у розумінні та розвитку інтелектуальної власності в організації, що сприяє створенню середовища, яке заохочує інновації та творчість. Це можуть бути патенти, авторські права, торгові марки або комерційні таємниці, які є результатом інноваційної діяльності.

Управління та захист інтелектуальної власності: Лідери визначають стратегії управління інтелектуальною власністю, включаючи її захист, комерціалізацію та використання для отримання конкурентних переваг. Правильно захищена інтелектуальна власність забезпечує довгострокову стабільність та успіх організації.

Використання інтелектуальної власності для досягнення цілей: Лідери використовують інтелектуальну власність як інструмент для досягнення стратегічних цілей організації, таких як вихід на нові ринки, збільшення частки ринку або підвищення ефективності. Інтелектуальна власність стає активом, що приносить економічну вигоду та підтримує інноваційну діяльність.

Формування корпоративної культури: Лідери формують культуру, що підтримує інновації та повагу до інтелектуальної власності, включаючи розуміння її важливості та заохочення співробітників до генерації нових ідей. Культура, яка цінує інтелектуальну власність, сприяє безперервним інноваціям та розвитку.

Однак, захист інтелектуальної власності зіштовхується з викликами, особливо у цифровому середовищі. Такими викликами є:

піратство - цифрова ера спрощує копіювання та розповсюдження контенту без дозволу власників ІВ;

самовільне використання - інтернет-платформи та соціальні мережі часто використовують контент без дозволу, що порушує права власників ІВ;

міжнародні відмінності в законодавстві - різні країни мають різні закони про захист ІВ, що робить їхнє виконання складним;

технологічні обмеження – використання штучного інтелекту та багатозадачних систем може порушувати права на ІВ через неправильне використання або аналіз даних;

дифузія контенту – швидкість, з якою інформація поширюється в Інтернеті, робить контроль за ІВ надзвичайно важким.

Ці виклики вимагають постійного вдосконалення законодавства та технологій для ефективного захисту інтелектуальної власності. Також, надзвичайно важливими у сучасному цифровому середовищі є етичні аспекти інтелектуальної власності та лідерства. Лідери впливають на формування політик та стратегій, що забезпечують захист прав інтелектуальної власності, одночасно дотримуючись етичних принципів. Важливими моментами, на які слід звернути увагу є такі:

Справедливий розподіл винагород: лідери повинні забезпечувати, щоб автори та винахідники отримували справедливую винагороду за свою працю, що включає як фінансову компенсацію, так і належне визнання.

Доступ до знань: важливо знайти баланс між захистом інтелектуальної власності та доступністю знань і технологій для суспільства.

Конфіденційність та захист даних: забезпечення конфіденційності та захисту особистих даних є важливим етичним аспектом, йдеться про розроблення політик, які забезпечують захист інформації від неправомірного використання.

Соціальна відповідальність: лідери повинні враховувати соціальні та екологічні наслідки своїх рішень у сфері інтелектуальної власності, що включає підтримку стійкого розвитку та захист навколишнього середовища.

Культурна повага: важливо поважати традиційні знання та культурні цінності, забезпечуючи, щоб вони не були неправомірно використані чи присвоєні.

Роль лідерів у забезпеченні етичних норм: лідери повинні бути прикладом для наслідування, дотримуючись високих етичних стандартів у своїй діяльності; вони повинні сприяти створенню корпоративної культури, яка цінує інновації, повагу до інтелектуальної власності та соціальну відповідальність.

Забезпечення етичних принципів у сфері інтелектуальної власності допомагає не тільки захищати права авторів та винахідників, але й сприяє загальному розвитку та процвітанню суспільства.

В умовах цифрової ери лідерство та інтелектуальна власність стають важливими складовими успішного функціонування бізнесу. Лідери стикаються з новими викликами, що потребують інноваційних підходів до використання інтелектуальних активів. Захист інтелектуальної власності в умовах сучасного цифрового середовища є складним завданням, що вимагає постійного вдосконалення законодавства та технологій.

Етичні аспекти у сфері інтелектуальної власності є критично важливими. Лідери повинні забезпечувати справедливий розподіл винагород, доступність знань, захист конфіденційних даних, соціальну відповідальність та повагу до культурних цінностей. Вони мають формувати корпоративну культуру, що сприяє інноваціям та захисту інтелектуальної власності.

Таким чином, ефективне лідерство, яке враховує етичні норми та забезпечує захист інтелектуальної власності, є ключем до сталого розвитку та процвітання суспільства.

1. Інтелектуальна власність. Електронний ресурс. Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0\\_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0_%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C)

2. Що треба знати про захист прав на інтелектуальну власність. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/golovna/shcho-treba-znati-pro-zahist-prav-na-intelektualnu-vlasnist.html>

3. Інтелектуальна власність. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://guide.diiia.gov.ua/thematic-area/intelektualna-vlasnist>

**Гладун С. О.**

старший викладач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

**Шукатка В. А.**

здобувач вищої освіти (першого) освітнього рівня  
спеціальності 051 «Економіка»

Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

## **РОЛЬ ПСИХОФІЗІОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

Психофізіологія – це галузь науки, яка вивчає закономірні співвідношення психічного і фізичного здоров'я. Мета вивчення науки полягає у встановленні найбільш оптимальних механізмів життєдіяльності, поведінки, розвитку, навчання і праці людини. Сам термін

згадується з початком XIX століття французьким філософом Н. Массіасом. Спочатку термін “психофізіологія” використовувався для опису широкого спектру вивчення психіки, які брали обґрунтування з точних фізіологічних методів дослідження, наприклад визначення часу реакції, сенсорних порогів, зміну серцевого ритму при певних збудниках, рівень сприйняття інформації різними способами та ін. Вперше психофізіологію як окремий розділ психології виділив німецький лікар, психолог, філософ, фізіолог Вільгельм Вундт. Крім того він увів у психологію використання експериментального методу [1].

Потреба в покращенні ефективності працівника у XXI столітті стала дуже гострою. Ще з минулого століття приклад ефективного управління персоналом став приводити до феноменальних успіхів і перетворював непомітні компанії в крупні корпорації. Чудовим та яскравим прикладом є Генрі Форд, засновник компанії “Ford Motors”. Підприємець впровадив конвеєрну лінію, яка й досі застосовується, до того ж набула ще більшого застосування. Особливо це вплинуло на його кадрову політику. Виконувати роботу на підприємствах його компанії могли люди без кінцівки, без рук, без ніг, глухі, одноокі і навіть сліпі. Щоправда, вакансій саме для сліпих можна було порахувати на пальці однієї руки. Основна причина в цьому полягає в тому, що людина сприймає понад 90% усієї інформації зоровим методом, згідно результатам досліджень психофізіології. Також, це означає, що зір це диво, дане людині природою і який слід берегти та постійно про нього дбати. Генрі Форду успішно вдалось використовувати дитячу працю, виправдовуючи дитячі мануфактури навчальними групами за інтересами у сфері автомеханіки. Діти збирали прості компоненти для автомобіля без застосування тяжких фізичних та інтелектуальних навантажень з дотриманням техніки безпеки та під наглядом. Безумовно, вони за це отримували платню, але меншу ніж прийшлося би платити повнолітньому робітнику, до того ж це зменшувало собівартість кінцевого продукту, якість була незмінною. І найважливіше, діти були задоволені брати участь у виробничому процесі і навчитись базовим знанням у сфері автомеханіки. Познайомивши малих техніків зі своїм підприємством, американський бізнесмен отримав майбутніх достатньо кваліфікованих кадрів без жодного досвіду роботи, цим самим вклавшись в довгострокову перспективу щодо кадрів. Можна додати, що в період боротьби профспілок з компанією, підприємець намагався піти на компроміс з підвищенням заробітної платні та умов праці в обмін на підвищення випуску автомобілів з конвеєрів.

В наш час, найважливіше знайти не просто кандидата на певну посаду, а найбільш підходящого працівника для конкретної вакансії. Тому багатьом тепер відомо про роботу HR-менеджера. Психофізіологія займає провідну роль у пошуку майбутнього працівника. Це все тому що завдяки результатам та методам психофізіологічного аналізування людини можна дізнатись про неї набагато більше ніж вона сама може сказати, а тим більше, приховати. Щоб обрати потрібного організації працівника, використовують психофізіологічний відбір.

Одним із найважливіших завдань прикладної психофізіології є забезпечення діяльності. Психофізіологічне забезпечення діяльності у загальному сенсі можна розуміти як систему психофізіологічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності та надійності діяльності людини за умови збереження її психічного і фізичного здоров'я. Основними заходами психофізіологічного забезпечення діяльності вважаються: психофізіологічний відбір та профорієнтація, психофізіологічна підготовка і діагностика, вдосконалення робочого місця та способів виконання діяльності, регуляція (корекція) психофізіологічного стану людини, підвищення її працездатності, запобігання дії несприятливих факторів, що пов'язані з особливостями діяльності [2].

Психофізіологічний відбір – це складова професійного підбору, для виявлення здібностей і якостей, що відповідають вимогам певної діяльності. Між даним методом існує взаємозв'язок з іншими методами, а саме фізичним, соціально-психологічним, освітнім та

медичним. Головними принципами психофізіологічного підбору це надійність, практичність, валідність, активність.

Психофізіологічний підбір зводиться до визначення вимог, що висуваються діяльністю та оцінкою рівня розвитку здібностей, максимально схожих до конкретної праці. Методи відбору розділяються на визначення основних та часткових властивостей нервової системи, а також особливостей вегетативної регуляції [3].

Основна психологічного відбору являє собою зв'язок сили нервової системи з порогами відчуття, концентрації уваги, пам'яті, здатність долати труднощі, показники моторності, показники нервової системи переключатись з однієї діяльності на іншу, рухомість нервових процесів в мікроінтервалах часу, вплив врівноваженості нервових процесів збудження та інші. Без вище згаданих властивостей оцінювання до методів психофізіологічного відбору неможливо сформулювати правильну модель поведінки людини в різноманітних ситуаціях. Це пояснюється тим, що кожна властивість має загальноприйнятні, фіксовані вимоги до організму людини. Крім часткових властивостей нервової системи можна виділити також особливості вегетативної регуляції. До них належать: вимірювання параметрів серцевої діяльності, дихання, шкірно-гальванічні реакції, латентні періоди простих і складних реакцій та інше [3].

Роль властивостей нервової системи суттєво збільшується при екстремальних ситуаціях. При таких ситуаціях важливу частину відіграють вроджені властивості людини, всупереч набутих. Пояснюється все це тим, що вроджені властивості організму протягом всього життя підкріплювались практикою в різних ситуаціях, і тому збій у даному виді властивості вкрай рідкісне явище. Щоб досягти збою необхідний збудник, з яким людина на рівні психології не матиме змогу впоратись. Проте, якщо умови не є екстремальними, то й вроджені властивості, пов'язані з стресостійкістю, враховуватись не будуть [3].

Для певних професій наявність сильної нервової системи є обов'язковою умовою для профпридатності. В такому разі потрібен ретельний професійний відбір. Але є вакансії для яких навпаки більш підходящими будуть особи із слабкою нервовою системою, завдяки вищій ефективності та якості залежно від виду роботи. Значна частина професій враховує природні особливості індивіда. Наприклад, роботодавець чи відділ кадрів візуально оцінює майбутнього працівника з фізичної точки зору: чи є дві руки, дві ноги, чи є всі пальці на руках. Однозначно відсутність кінцівки не є гарантією отримання відмови в роботі своєї мрії, проте, навряд чи особа стане водієм автобуса, не маючи кистей рук. Так як ризик негативного фізичного та людського фактору може стати катастрофою не лише для такого працівника, але й нашкодити десяткам людей. Природні особливості слугують точними показниками для відбору кандидата на певну посаду, пошуку найбільш придатної роботи та виробленні індивідуального режиму діяльності. Вони вказують на метод, який допоможе найефективніше використовувати природні дані та компенсувати недоліки. Для такої перевірки використовується не тільки психофізіологічний відбір, а й професійна психофізіологічна консультація та профорієнтація [3].

Прикладом роботи психофізіологічного відбору є результати аналізу водіїв автотранспорту. Стиль водіння "сильних" та "слабких" типів нервової системи відрізняється один від одного. Особи з малорухливою нервовою системою практично не створювали аварійні ситуації та не були учасниками ДТП. Причина полягає в тому, що люди з даним типом нервової системи набагато ретельніше відносяться до обслуговування транспорту, прогнозують негативні ситуації на дорозі і намагаються максимально їх уникнути. Проте кількість водіїв з таким типом нервової системи набагато менша ніж водіїв із системою з підвищеною рухливістю. Можна зробити висновки, що люди з неврівноваженою та малорухливою нервовою системою обирають доволі нечасто роботу водія автотранспорту, так як в них низька працездатність та стійкість до стресових ситуацій [3].



Професійний відбір має на меті визначення придатності людей до навчання і наступної професійної діяльності й проводиться на основі оцінки різних психологічних та інших (медичних, соціальних) показників, отриманих у результаті обстеження, вивчення документів, співбесіди, спостереження за поведінкою, конкурсних іспитів тощо.

Професійний відбір зумовлюється різницею в індивідуальному розвитку особистості (за станом здоров'я та фізичним розвитком, інтелектом, рівнем знань, умінь і навичок, психологічною спрямованістю особистості, психологічними та фізіологічними особливостями вищої нервової діяльності). В процесі відбору повинне проводитися вивчення різних якостей як системи ознак цілісної особистості: соціальних, психологічних, фізіологічних.

У результаті профвідбору для навчання конкретній професійній діяльності повинні рекомендуватися насамперед люди, які мають високий рівень індивідуально-психологічних якостей, що необхідні в даній професійній діяльності, та відведені всі особи, які мають виявлені протипоказання до даної діяльності або такий низький рівень початкової підготовки, який не дозволяє сподіватися на успішність навчання у визначені строки.



Рис.1. Принципи психофізіологічного відбору

Психологічний відбір базується на принципах: групування, надійності, комплексності, практичності, активності, валідності, валідності, динамічності, надійності.

Принцип групування - розробка комплексів психофізіологічних методик не лише для вузьких спеціальностей, але й їхніх груп та спільних за певними рисами.

Принцип комплексності - являє собою вивчення й оцінювання властивостей і можливостей будь-якого кандидата.

Принцип практичності – визначає найбільш оптимальний метод виконання аналізу, виправдовуючи матеріальні витрати для дослідження.

Принцип активності - відображає місце в системі забезпечення заходів для забезпечення якісної праці персоналу.

Принцип валідності - вибір методів досліджень, котрі відповідатимуть професійним вимогам. Визначається коефіцієнтом кореляції результатів діяльності з праці.

Принцип динамічності - передбачає певну послідовність, періодичність обстежень кандидата для отримання додаткової інформації щодо наявних та нових, здобутих здібностей.

Принцип надійності - виконується декілька обстежень одного показника за однією психофізіологічною методикою протягом певних часових інтервалів, при цьому враховуючи показники норми [3].

Серед найбільш зразково-показових прикладів психофізіологічного відбору можна назвати підготовку майбутніх космонавтів у космос та пілотів формули 1.

Отже, психофізіологія має важливе значення при підборі персоналу, для ефективної розстановки кадрів і управління професійним розвитком персоналу. Психофізіологічний відбір для працівників працюватиме як слід, при умові, що вони працюватимуть на заданому підприємстві протягом десятків років. В іншому разі, детальні та індивідуальні дослідження психофізіології персоналу не будуть рентабельними і результати не матимуть ніякої користі. Проте, просуванням простих, базових методів психофізіологічного відбору не слід нехтувати. Спрощені результати аналізів допоможуть створити правильну модель поведінки та оптимізувати роботу менеджера з персоналу на тому чи іншому підприємстві.

1. Кузів О.Є. «Психофізіологія: Курс лекцій»: ТНТУ ім. Івана Пулюя 2017, 194 ст. С. 3
2. Кокурн О.М. Психофізіологія. Навчальний посібник. - К: Центр навчальної літератури, 2006. - 184 с.
3. Філіппов М. М. «Психофізіологія людини»: Навчальний посібник. МАУП 2003, 135 ст. С. 45-49

**Голєва О.Д.**, здобувач освіти

**Ляшок Н.Ю.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки  
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Луцьк, Україна

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ В УКРАЇНІ**

Ринкова економіка, що сформувалася в нашій країні, змушує організації брати участь у конкурентній боротьбі за найкращі кадри, залучати та утримувати найперспективніших фахівців. Адже саме працівники є запорукою ефективної праці та високої продуктивності. Якщо в плановій економіці працівник протягом усього періоду своєї працездатності часто був фактично «закріплений» за одним підприємством, то у ринковій системі він прагне знайти собі робоче місце, що максимально задовольняє його потреби.

Сучасні працівники стають все більш вибірковими та вимогливими стосовно організацій, водночас зростає дефіцит кваліфікованих кадрів і прогресує тенденція щодо загального старіння населення. Покоління Y та Z, що набирають силу та вагу в корпоративному середовищі, використовують стратегії побудови свого трудового життя за сценаріями, що суттєво відрізняються від сценаріїв попередніх поколінь. Довготривале та стабільне співробітництво з однією організацією не є їхнім пріоритетом. Ці та інші особливості сучасного ринку праці роблять питання утримання кадрів особливо актуальним.

Управління персоналом є ключовою складовою будь-якого успішного бізнесу. На сьогоднішній день Україна стикається з низкою проблем в управлінні персоналом, спричинених як зовнішніми (воєнні дії, економічна нестабільність), так і внутрішніми факторами. У цьому дослідженні розглядаються актуальні проблеми управління персоналом в умовах кризи та пропонуються можливі способи їх подолання.

Останні кілька років стали надзвичайно непередбачуваними для більшості компаній в Україні через вплив різних кризових факторів. До пандемії та пов'язаних із нею карантинних обмежень додалися наслідки повномасштабної війни, економічні потрясіння

та прискорений технологічний розвиток. У таких умовах управління персоналом значно ускладнилося, адже компанії змушені були оперативнo адаптуватися до змін, забезпечуючи безпеку працівників, підтримуючи їхній моральний дух та одночасно зберігаючи ефективність і стабільність бізнесу. [1]

Актуальними проблемами управління персоналом в умовах сьогодення є:

Збереження кадрів та адаптація до змін. Велика кількість людей змінює місце проживання через бойові дії, що ускладнює збереження кваліфікованих кадрів. Багато професіоналів виїжджають за кордон у пошуках стабільності, що призводить до дефіциту фахівців, а підприємства змушені пристосовуватись до умов воєнного часу (перебої з комунікаціями, ризик безпеки працівників).

Мотивація та утримання працівників. Постійний стрес через війну та економічну нестабільність знижує продуктивність працівників, люди цінують більше стабільність і безпеку, ніж кар'єрні перспективи. Через кризу багато підприємств скорочують витрати на заробітну плату та бонуси, що впливає на мотивацію.

Зміна структури ринку праці. Скорочення традиційних галузей (аграрного сектору чи виробництва у зонах бойових дій) та зростання попиту на нові професії (ІТ-сектор, волонтерські і гуманітарні проєкти, потреба в логістиці, охороні здоров'я та відновленні інфраструктури).

Законодавчі зміни та соціальний захист. Нестабільність нормативної бази: Часті зміни трудового законодавства та їх складна імплементація. Соціальні гарантії: Забезпечення захисту працівників, які перебувають у зоні бойових дій або мобілізовані.

У сучасних умовах складно переоцінити роль управління персоналом у досягненні стратегічних цілей та високого рівня ефективності діяльності підприємства, оскільки основу економіки становить праця людей, а потенціал кожного підприємства визначається кадрами, персоналом. Це зумовлює постійну актуальність проблеми управління персоналом, про що свідчать численні дослідження українських та зарубіжних науковців у цьому напрямі. В економічній літературі представлені різні методичні підходи до управління персоналом, тому постає завдання розробки найбільш ефективного набору методів управління персоналом, здатного просунути теорію та практику управління на крок уперед.

В прагненні до підвищення ефективності управління персоналом доречним буде звернення до досвіду інших країн, вивчення та узагальнення досягнень зарубіжної наукової думки та господарської практики. В Україні життєво важливо узагальнити досвід західних фірм у галузі управління персоналом, забезпечити вітчизняним менеджерам умови для здобуття ними управлінських знань високого рівня.

На сьогодні для тих, хто перебуває в більш менш безпечних умовах, дуже важлива стабільність. Якщо раніше велика кількість людей була націлена на розвиток та кар'єрне зростання, то зараз важливішою стала наявність роботи в цілому та фінансова стабільність для забезпечення себе та сім'ї.

Відмітимо, що в теперішній час зросла потреба у універсальних працівниках. Наразі така ситуація в країні, що кожен співробітник може не вийти на роботу з різних поважних причин. Тому деякі співробітники повинні знати обов'язки колег, щоб замінити їх за необхідності.

Адаптація колективу до сьогодення – завдання №1 для кожного HR в Україні.

З вищенаведених проблем робота з персоналом у режимі антикризового управління має передбачати ряд таких завдань:

- запровадження віддаленої роботи або змішаних графіків для співробітників, які змушені переїжджати, допоможе підтримати продуктивність та зберегти фахівців;
- підготовка молодих кадрів через освітні програми, стажування та перекваліфікацію може зменшити вплив дефіциту професіоналів;

- забезпечення стабільної виплати зарплати, навіть на базовому рівні, є ключовим фактором для мотивації у кризовий час;
- визнання досягнень, гнучкі графіки роботи, додаткові вихідні або страхування можуть компенсувати обмежені можливості фінансового стимулювання;
- підтримка переходу працівників у сектори, які активно розвиваються, через партнерства з освітніми платформами або грантові програми;
- впровадження електронного документообігу для прискорення адаптації до змін у трудовому законодавстві.

Управління персоналом в умовах кризи набуває особливого значення, адже ефективність і стійкість бізнесу безпосередньо залежать від збереження кадрового потенціалу, мотивації працівників та адаптації до змін. В Україні нинішня ситуація ускладнена впливом війни, економічних труднощів та нестабільності нормативної бази. Ці фактори створюють значні виклики для збереження кваліфікованих фахівців, підтримки їхньої продуктивності та забезпечення умов праці.

Для подолання цих проблем необхідно впроваджувати гнучкі умови роботи, інвестувати в розвиток людського капіталу, забезпечувати базові потреби співробітників та адаптувати бізнес-процеси до змін на ринку. Використання антикризових інструментів, таких як віддалена робота, перекваліфікація, підтримка нових професійних секторів та впровадження цифрових технологій, дозволяє організаціям зберігати конкурентоспроможність і стабільність. [2]

Зрештою, людський капітал залишається ключовим активом будь-якої компанії, і створення умов для його збереження та розвитку є необхідною складовою успішної антикризової стратегії.

1. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. Економічний простір. 2021. № 176. С. 53-58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>.

2. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

## **Гриневиц А. С.**

Здобувач освіти 31-ОО-Ф групи

Спеціальності 071 Облік і оподаткування

Відокремлений структурний підрозділ «Любешівський технічний фаховий коледж Луцького національного технічного університету», смт Любешів, Україна

## **ЛІДЕРСТВО У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Лідерство у сучасному управлінні підприємством відіграє ключову роль у формуванні бачення, мотивуванні команди та впровадженні інновацій. Ефективний лідер сприяє адаптації до змін, підвищує продуктивність та забезпечує стійкість бізнесу в умовах конкурентного середовища.

Проблемами лідерства займалися такі вітчизняні вчені, як: І.Г. Столяр, Л.І. Уманський, Б.Д. Паригін, В.Г. Городяненко, А.І. Кравченко, М.О.Калмакан та ін. Серед зарубіжних соціологів і психологів: А.Філлей, Ч.Хенді, Р.Хаус, Р.Ліпіт, К.Левін, А.Корман, Дж.Френч, Е.Флейшман, М.Харріс, Д.Макгрегор та інші.

Лідерство – це здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Воно має вирішальне значення для досягнення цілей підприємства, оскільки забезпечує бачення, мотивацію та згуртованість команди. Лідери встановлюють напрямок, сприяють ефективній комунікації та прийняттю рішень, що підвищує продуктивність та допомагає досягти стратегічних цілей.[1]

Стилі лідерства: лідер-ідеаліст надихає на самостійність, інновації та експерименти, в той час як стиль навчання орієнтований на якісне спілкування один на один і автономію. Товариський стиль сприяє гармонії, тоді як демократичний стиль ідеально підходить для ситуацій невизначеності. Амбітний лідер ставить цілі, вимагає високої продуктивності та усуває неефективність. Авторитарні лідери керуються страхом, що призводить до негативних наслідків, але іноді використовуються в кризових ситуаціях.[2]

Керівні функції в системі управління компанією включають планування, організацію, мотивацію, контроль, комунікацію, прийняття рішень, розвиток персоналу та інновації. Ефективне планування передбачає встановлення цілей, прогнозування ризиків та коригування стратегій за необхідності. Організація передбачає координацію дій команди, розподіл ресурсів і структурування робочих процесів. Мотивація досягається за допомогою матеріальних та нематеріальних методів, таких як підвищення заробітної плати та сприятливі умови праці. Контроль забезпечує виконання завдань, дотримання стандартів і вживає заходів щодо виправлення відхилень. Хороша комунікація передбачає взаєморозуміння, вирішення конфліктів і відкриті відносини. Прийняття рішень має вирішальне значення для швидкого та зваженого прийняття рішень, а розвиток персоналу сприяє професійному зростанню та утриманню персоналу. Інновації та розвиток передбачають впровадження нових рішень, оптимізацію процесів і використання нових технологій.[3]

Ефективні лідери надихають, сприяють підвищенню продуктивності команди та володіють ключовими компетенціями, що визначають успіх і конкурентоспроможність компанії. До основних лідерських навичок належать навички міжособистісного спілкування, такі як чуйне та поважне ставлення до інших, активне слухання та вміння працювати в команді, що створює основу для плідної співпраці та взаєморозуміння. Управління персоналом вимагає керівництва іншими працівниками через навчання, підвищення кваліфікації, мотивацію та повсякденне управління. Емоційний інтелект передбачає розуміння емоцій людей, управління власними емоціями та наявність таких компонентів, як самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. Лідери з високим емоційним інтелектом співпереживають іншим, справляються зі стресом, вирішують конфлікти і користуються повагою своєї команди. Соціальний інтелект, розуміння соціального контексту та динаміки є ключовим показником успішного лідерства, що сприяє ефективному спілкуванню та запобіганню конфліктам. Ефективні лідери визначають та аналізують проблеми, перевіряючи варіанти, перш ніж пропонувати рішення. Вони справляються з конфліктами, об'єднуючи протилежні точки зору, створюючи сильніші команди. Інклюзивні лідери створюють сприятливу атмосферу, змушуючи кожного відчувати себе важливим і шанованим, незалежно від займаної посади. Інклюзивні лідери мають такі якості, як скромність, допитливість, культурний інтелект та ефективна співпраця, що сприяє підвищенню продуктивності та розвитку всіх працівників. Ефективний лідер коучить, виштовхуючи членів команди із зони комфорту, надаючи зворотній зв'язок і допомагаючи їм сформулювати особисте бачення. Коучинг будує довіру, допомагає розвивати сильні сторони та дає людям можливість досягати цілей.[4]

Щоб розвинути лідерські компетенції, почніть з чесною самооцінки на основі моделі вашої організації, визначивши сильні та слабкі сторони. Об'єднайте потенційних лідерів у пари з досвідченими лідерами для практичного та теоретичного навчання, переймаючи їхній досвід.

- Коучинг також може бути ефективним для розвитку невербальної комунікації, активного слухання та конструктивної взаємодії з колегами.
- Традиційне навчання лідерству, таке як семінари, є популярним і оцінюється в 27 мільярдів доларів цього року. Воно ефективне для розвитку управлінських компетенцій, таких як управління людьми та вирішення конфліктів, за допомогою формальних програм.

- Групові воркшопи сприяють розвитку лідерських якостей завдяки практичному досвіду та різноманітним технікам. Учасники діляться знаннями та досвідом, сприяючи глибшому розумінню та набуттю нових навичок. Різноманітні методи, такі як рольові ігри та вирішення проблем, сприяють творчому навчанню та активній взаємодії, що в кінцевому підсумку розвиває лідерські навички.
- Ви можете самостійно розвивати лідерські якості, використовуючи відповідні ресурси, особливо ті, що підходять для тих, хто має напружений робочий графік або інші зобов'язання.
- Онлайн та очні сертифікації та акредитації допомагають розвивати лідерські компетенції, охоплюючи такі теми, як стратегічний менеджмент, комунікації, розвиток команди та управління конфліктами.[5]

Сучасні лідери стикаються з численними викликами, серед яких адаптація до швидких технологічних змін, управління різноманітними командами, розвиток емоційного інтелекту, пріоритетність етики та соціальної відповідальності, адаптація до змін, робота з віддаленими командами, а також безперервне навчання та розвиток. Ефективні лідери повинні бути гнучкими, відкритими до нових підходів, інноваційними та уважними до людського фактору, коли вони долають глобальні та локальні виклики.

Розвиток лідерства має вирішальне значення для успіху організації. Сучасні перспективи визначаються тенденціями у мінливому робочому середовищі, глобалізацією та технологічним прогресом. Ключові аспекти включають: гнучке управління, адаптацію до змін, цифрову трансформацію та інновації, розвиток емпатії та емоційного інтелекту, пріоритетність сталого розвитку та соціальної відповідальності, а також глобальне міжкультурне лідерство.

Рекомендації для вдосконалення лідерських якостей:

1. Розвиток навичок комунікації  
Керівник має прагнути до відкритості у спілкуванні, вміння слухати і чути, щоб краще розуміти потреби команди та створювати атмосферу довіри.
2. Постійне навчання і самовдосконалення  
Вивчення нових тенденцій у сфері управління, розвиток особистих навичок та знань, зокрема, у цифрових технологіях та психології, допоможуть керівнику залишатися актуальним і конкурентоспроможним.
3. Розвиток стратегічного мислення  
Ефективний лідер має здатність мислити на перспективу, формувати чіткі цілі та плани дій, оцінювати можливі ризики та розробляти стратегії, які дозволять досягти довгострокових результатів.
4. Заохочення інновацій  
Лідер повинен створювати умови, які стимулюють креативність та інновації в команді, що дозволяє знаходити нові рішення для розвитку бізнесу.
5. Підтримка балансу між роботою та особистим життям

Сучасні лідери повинні надавати можливості співробітникам підтримувати work-lifebalance, що покращує продуктивність та лояльність команди. Розвиваючи ці якості та дотримуючись зазначених рекомендацій, керівники можуть ефективніше мотивувати своїх співробітників, підвищувати результативність роботи і сприяти довгостроковому успіху організації.

1. Coursera, EdX: Курси з основ менеджменту
2. Веснин В.Р. Основи менеджменту: Курс лекцій для студентів вищих навчальних закладів. – М., 2006.
3. Гарет Джонс і Дженніфер Джордж, «Сучасний менеджмент» С. 2
4. ДеніелаГолдмана «Емоційний інтелект лідера» С.37-52

Данильчук Л.В.

здобувачка IV курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
Національний університет водного господарства та природокористування,  
м. Рівне, Україна

## ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

В сучасних умовах динамічного розвитку суспільства та стрімких змін у бізнес-середовищі управлінська діяльність потребує впровадження ефективних інструментів. Вони дозволяють приймати своєчасні та обґрунтовані рішення. Забезпечуючи збір, обробку, аналіз і поширення інформації, необхідної для керування організаційними процесами, інформаційний менеджмент стане невід'ємною складовою процесу прийняття управлінських рішень. Інформаційний менеджмент – це основа для прийняття рішень, яка дозволяє не лише адаптуватися до змін, а й діяти на випередження, знижуючи ризики та підвищуючи ефективність діяльності організації.

Ефективна діяльність організацій значною мірою залежить від здатності керівників використовувати точні та своєчасні дані для планування та координації дій. Недостатній рівень інформаційного менеджменту може призвести до помилок у стратегічному плануванні та зниження конкурентоспроможності. Тому дослідження питань, пов'язаних із вдосконаленням систем інформаційного менеджменту, є надзвичайно важливим для підвищення ефективності організацій та адаптації до сучасних викликів.

Метою даного дослідження є визначення ролі інформаційного менеджменту як фундаментальної основи для прийняття управлінських рішень, а також розробка підходів і методів, що сприяють оптимізації управлінських процесів через ефективне використання інформаційних ресурсів.

Інформаційний менеджмент являє собою сукупність завдань управління, що охоплюють усі етапи життєвого циклу підприємства, включаючи всі дії та операції, пов'язані з інформацією у будь-яких її формах і станах, а також з самим підприємством на основі цієї інформації [1]. Інформаційний менеджмент охоплює широкий спектр завдань див. Табл. 1, спрямованих на ефективне використання інформації для підтримки управлінських рішень та покращення бізнес процесів [2].

Таблиця 1. Основні задачі інформаційного менеджменту

№	Основна задача	Опис
1	Збір і накопичення інформації	Забезпечення своєчасного збору даних із внутрішніх та зовнішніх джерел.
2	Обробка та аналіз даних	Перетворення зібраної інформації у придатну для використання форму через аналіз.
3	Зберігання інформації	Організація систем збереження даних для забезпечення їхньої безпеки та доступності.
4	Поширення інформації	Створення каналів для швидкого доступу до інформації керівниками та співробітниками.
5	Забезпечення інформаційної безпеки	Захист даних від несанкціонованого доступу та можливих втрат.
6	Підтримка процесу прийняття рішень	Надання інформаційних ресурсів для обґрунтованих управлінських рішень.
7	Актуалізація та оновлення даних	Постійне оновлення інформації для відповідності сучасним умовам.
8	Впровадження інформаційних технологій	Інтеграція нових технологій для оптимізації управління інформацією та бізнес-процесів.

“Існування людства нерозривно пов'язано із розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень”[3]. Розробка підходів і методів див. Табл 2, що сприяють оптимізації управлінських процесів через ефективне використання інформаційних ресурсів, є одним із пріоритетних напрямів у сучасному управлінні. Це передбачає створення комплексних систем і стратегій, які дозволяють керівникам більш раціонально використовувати інформаційні потоки для підтримки ключових управлінських функцій.

Таблиця 2. Етапи розробки підходів і методів оптимізації управлінських процесів через ефективне використання інформаційних ресурсів

№	Етап	Опис
1	Аналіз поточного стану управлінських рішень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінка наявних методів збору, обробки та поширення інформації;</li> <li>- Визначення слабких місць і потенційних зон для покращення.</li> </ul>
2	Формування стратегії інформаційного менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка плану інтеграції інформаційних ресурсів у процеси прийняття рішень;</li> <li>- Визначення ключових цілей і показників ефективності.</li> </ul>
3	Впровадження сучасних технологій та аналітики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інтеграція систем підтримки прийняття рішень (СППР) та аналітики Big Data;</li> <li>- Застосування алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування та моделювання даних.</li> </ul>
4	Автоматизація процесів збору та обробки інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання спеціалізованих програмних рішень для автоматизованого збору та обробки даних;</li> <li>- Оптимізація робочих процесів для підвищення швидкості і точності інформаційних потоків.</li> </ul>
5	Розробка системи комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження ефективних каналів передачі інформації між підрозділами;</li> <li>- Забезпечення своєчасного доступу до актуальних даних для керівників та співробітників.</li> </ul>
6	Постійний моніторинг та оновлення системи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярний аналіз ефективності впровадження підходів і методів;</li> <li>- Внесення коректив на основі змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб організації.</li> </ul>
7	Навчання персоналу та підвищення кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення тренінгів і семінарів для співробітників з метою підвищення рівня їхньої обізнаності у використанні нових інструментів і систем;</li> <li>- Забезпечення підтримки та навчання для плавної адаптації до нових методів роботи.</li> </ul>

Інформаційний менеджмент є ключовим елементом для ефективного прийняття управлінських рішень, оскільки забезпечує своєчасний доступ до точних і релевантних даних, необхідних для аналізу ситуацій, прогнозування та планування. Застосування сучасних інформаційних технологій та систем в управлінні дозволяє не тільки знижувати ризики, а й оптимізувати процеси прийняття рішень на всіх рівнях організації.

Інформаційний менеджмент також має значний вплив на культуру організації. Впровадження ефективних інформаційних систем дозволяє створити середовище, де знання



є цінним ресурсом, що постійно оновлюється і розширюється серед співробітників. Це сприяє розвитку інтелектуального потенціалу організації, підвищенню рівня кваліфікації працівників та заохочення до колективної роботи.

Успішна інтеграція інформаційного менеджменту в управлінські практики сприяє підвищенню ефективності бізнесу, зниженню витрат і швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища. Тому розвиток інформаційного менеджменту має стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку організацій.

1. Вікіпедія, інформаційний менеджмент. Інформаційний менеджмент як основа для прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82) — (Дата звернення: 14 листопада 2024).

2. Інформаційний менеджмент: поняття, завдання та функції [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5043452/> — (Дата звернення: 14 листопада 2024).

3. Інформаційний менеджмент: основи та концепції. Тема 4. Розробка та прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5265> — (Дата звернення: 15 листопада 2024).

**Дем'яненко Т.І.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту  
ХНУ ім. В.Н.Каразіна, м. Харків, Україна

## **РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

На сьогоднішній день роль лідерства у системі управління персоналом на підприємстві стає дедалі важливішою. Лідерство визначає ефективність взаємодії між працівниками, їх мотивацію, залученість і продуктивність, що безпосередньо впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Роль лідера полягає не лише в управлінні процесами, але й у створенні сприятливого середовища, де кожен співробітник може реалізувати свій потенціал. Успішний лідер допомагає об'єднати колектив навколо спільних цінностей і завдань, адаптуватися до змін і вирішувати складні завдання, використовуючи інноваційні підходи.

Значення лідерства особливо актуальне в умовах швидкої трансформації ринків, коли підприємства стикаються з високим рівнем конкуренції, необхідністю впровадження нових технологій і підвищенням вимог до якості роботи персоналу. У таких умовах лідерство виступає інструментом забезпечення стабільності, розвитку та збереження конкурентних переваг підприємства.

Ця тема набуває особливої актуальності через потребу розробки нових підходів до управління персоналом, які враховують як традиційні, так і сучасні методи мотивації, комунікації та підтримки співробітників. У даному дослідженні розглядається, як різні стилі лідерства впливають на успішність управління персоналом, і аналізуються моделі, які сприяють досягненню високої продуктивності та гармонійного розвитку колективу. Лідерство є ключовим елементом системи управління персоналом на підприємстві. Воно полягає у здатності лідера впливати на співробітників, направляти їхні дії для досягнення поставлених цілей та забезпечення гармонійної взаємодії в команді. Лідерство дозволяє координувати зусилля працівників, підвищувати їхню мотивацію та ефективність роботи. Лідерство є важливим інструментом підвищення продуктивності працівників, їхньої лояльності та залученості. Наприклад, трансформаційне лідерство, яке спрямоване на розвиток персоналу та підтримку індивідуальних досягнень, стимулює інноваційність і покращує показники діяльності підприємства [1]. Лідерство є одним із найважливіших аспектів системи управління персоналом. Успішний лідер здатний не лише мотивувати та

організувати роботу працівників, але й створити умови для розвитку їхніх професійних і особистих якостей, забезпечуючи тим самим довгостроковий успіх підприємства.

Лідерство відіграє ключову роль у системі управління персоналом на підприємстві, впливаючи на всі аспекти його діяльності. Ефективний лідер забезпечує гармонійне поєднання інтересів працівників і цілей організації, що сприяє підвищенню продуктивності, залученості та задоволеності персоналу. Лідерство формує основу для побудови корпоративної культури, яка підтримує інновації, довіру та співпрацю в команді. Завдяки різним стилям управління, зокрема трансформаційному або демократичному, лідер здатний адаптуватися до викликів сучасності, таких як цифровізація, глобалізація та зміни в організаційній структурі [2].

Значення лідерства зростає в умовах конкурентного ринку, де успіх підприємства залежить не лише від використання ресурсів, але й від уміння залучити, мотивувати та розвивати персонал. Успішний лідер створює сприятливе середовище для реалізації потенціалу кожного співробітника, забезпечуючи тим самим довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність підприємства. Лідерство виступає не лише інструментом управління, а й стратегічним фактором, що формує майбутнє підприємства.

1. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10. С. 116–119.

2. Єфіменко М. О., Ізюмцева Н. В. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 24. С. 157–162.

**Дзямуніч М.І.**

к.е.н., доцент кафедри економіки

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

## **РОЛЬ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЗРОСТАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Психологія управління виступає важливою складовою сучасної системи управління персоналом, яка спрямована на оптимізацію діяльності працівників через розуміння їхніх психологічних потреб, мотивації, емоційного стану та міжособистісних взаємодій. Зростання продуктивності праці безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно керівництво підприємства використовує психологічні інструменти для стимулювання персоналу, створення комфортного робочого середовища та гармонізації взаємовідносин у колективі.

Однією з ключових ролей психології управління є мотивація працівників. Розуміння різних мотиваторів, таких як фінансові стимули, можливість професійного зростання, визнання заслуг чи забезпечення балансу між роботою та особистим життям, допомагає менеджерам створити систему заохочень, яка сприятиме підвищенню продуктивності праці. Психологія дозволяє аналізувати індивідуальні потреби кожного працівника та пропонувати персоналізовані підходи до мотивації, що є особливо актуальним у сучасному світі. Командна робота та якість комунікації у колективі також значною мірою визначають продуктивність праці. Використання психологічних методів допомагає виявити конфлікти на ранніх етапах, уникнути їх ескалації та знайти ефективні рішення для відновлення гармонії в колективі. Психологічна підтримка команди, формування довіри між співробітниками та керівництвом створюють умови, за яких кожен працівник відчувається частиною єдиного механізму, що позитивно впливає на загальну ефективність підприємства. Емоційний стан працівників також має значний вплив на їхню продуктивність. Стрес, вигоряння, відчуття перевантаженості чи невпевненість у завтрашньому дні можуть знижувати працездатність і навіть призводити до звільнень

цінних кадрів. Менеджери, які володіють основами психології, здатні ідентифікувати такі проблеми та вживати відповідних заходів для підтримки емоційного благополуччя працівників. Це може включати організацію тренінгів з управління стресом, забезпечення доступу до психологічного консультування, впровадження програм підтримки ментального здоров'я тощо.

Важливим аспектом психології управління є лідерство. Ефективні лідери використовують психологічні знання для впливу на персонал, створення довіри та надихання співробітників на досягнення високих результатів. Лідери, які розуміють індивідуальні особливості своїх підлеглих, можуть будувати конструктивні взаємини, що сприяють підвищенню рівня задоволеності роботою і продуктивності. Крім того, стиль керівництва, який обирає менеджер, значною мірою визначає ефективність роботи команди. Психологія допомагає керівникам обрати підхід, який буде найбільш відповідати потребам колективу. Адаптація нових працівників також є важливим елементом, де психологія управління відіграє вирішальну роль. Процес інтеграції нових співробітників у колектив часто супроводжується психологічними труднощами, такими як страх перед новим середовищем чи невпевненість у своїх можливостях. Використання психологічних інструментів у процесі адаптації дозволяє знизити рівень стресу нових працівників, швидше залучити їх до роботи та підвищити їхню ефективність.

Роль психології управління проявляється і в розвитку професійних компетенцій працівників. Менеджери, які розуміють потреби в самореалізації, можуть створювати умови для навчання, участі у тренінгах чи семінарах, а також кар'єрного зростання. Це не лише сприяє підвищенню кваліфікації співробітників, але й стимулює їхню лояльність до підприємства, що є важливим чинником у конкурентному середовищі. Психологія управління також відіграє ключову роль у створенні корпоративної культури. Позитивна атмосфера в організації, яка базується на взаємоповазі, відкритості до діалогу та підтримці ініціатив, сприяє підвищенню мотивації працівників до вирішення виробничих завдань підприємства. Корпоративна культура, що враховує психологічні аспекти, здатна формувати сильну команду, де кожен працівник усвідомлює важливість свого внеску в загальний успіх.

Окремої уваги заслуговує питання управління змінами, яке завжди супроводжується психологічними труднощами. Працівники часто сприймають організаційні зміни як загрозу, що може викликати опір, зниження продуктивності та конфлікти. Використання психологічних підходів у цьому процесі дозволяє зменшити негативний вплив змін, пояснити їхню необхідність та залучити працівників до їх впровадження. Це сприяє збереженню стабільності колективу та підвищенню ефективності реалізації змін. Сучасна психологія управління також активно застосовує технології, зокрема вивчення поведінки працівників через аналіз даних. Використання цифрових інструментів дозволяє глибше розуміти потреби персоналу, прогнозувати їхню реакцію на ті чи інші рішення керівництва та впроваджувати індивідуалізовані підходи до управління. Висока роль психології управління проявляється в кризових ситуаціях, коли особливо важливо забезпечити стабільність і ефективність роботи персоналу. В умовах економічних чи організаційних криз психологічна підтримка працівників дозволяє знизити рівень стресу, зберегти мотивацію до праці та уникнути деструктивних наслідків. Менеджери, які володіють навичками психологічного управління, здатні приймати зважені рішення та підтримувати колектив у складних обставинах.

Таким чином, приходимо до висновку, що психологія управління є невід'ємним елементом сучасного менеджменту, який значною мірою визначає ефективність функціонування підприємства. Використання психологічних інструментів у мотивації, комунікації, адаптації, розвитку персоналу та управлінні змінами дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити якість взаємодії у колективі та забезпечити стійкий розвиток організації.

**Дмитріченко А.С.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

факультет комп'ютерної інженерії та управління,

Науковий керівник: **Митцева О.С.**,

к.пед.н., доцент кафедри філософії

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків, Україна

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІТ-КОМПАНІЇ: ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, НАВЧАННЯ І ЛІДЕРСТВО.**

Проблеми модернізації суспільного розвитку продовжують бути актуальними в сучасному світі, особливо в сучасних умовах невизначеності. Ефективне управління персоналом є основою успіху будь-якої організації. Воно включає комплексне управління людськими ресурсами: набір, навчання, оцінювання, винагорода та мотивацію персоналу. ІТ-компанії характеризуються швидкими темпами змін і високою динамікою технологічного розвитку. У цих організаціях часто панує культура інновацій та творчості, в рамках якої велика увага приділяється безперервному навчанню та розвитку співробітників. Крім того, важливі гнучкі умови праці і можливість віддаленої роботи, що дозволяє залучати талановитих фахівців з усього світу.[1]

Набір і підбір персоналу є основою для формування ефективної ІТ-команди, спрямованої на пошук людей, що володіють необхідними навичками, вміннями і цінностями. Цей процес включає розробку профілю посади, оголошення вакансій, проведення співбесід та оцінку кандидатів на відповідність вимогам ІТ-компанії. Ефективний процес підбору та відбору допомагає залучити талановитих співробітників, які вносять свій внесок у розвиток організації.

Навчання та перепідготовка важливі для підвищення продуктивності та адаптивності, такі як професійна підготовка, семінари та тренінги. Це дозволяє працівникам розвивати нові навички, підвищувати кваліфікацію та адаптуватися до змін на робочому місці. Програми навчання та підвищення кваліфікації включають внутрішнє навчання, зовнішні курси, наставництво, коучинг та електронне навчання.

Мотивація та винагорода є ключовими факторами продуктивності та лояльності персоналу. До них відносяться грошові стимули (заробітна плата, премії, надбавки до заробітної плати) і негрошові стимули (визнання, кар'єрний ріст, гнучкий графік роботи). Ефективна система мотивації може допомогти підвищити задоволеність, залучення та продуктивність працівників. ІТ-компанії повинні розробляти стратегії винагороди, які враховують індивідуальні потреби та мотиваційні фактори працівників.

Оцінки та відгуки допомагають працівникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, визначити сфери розвитку та покращити свою роботу. Системи оцінювання можуть включати формальні оцінки, самооцінки, 360-градусні оцінки та регулярні зворотні зв'язки з керівниками. Важливо надавати конструктивний зворотній зв'язок, який сприяє професійному зростанню працівників.

Корпоративна культура ІТ-компанії сприяє залученню, мотивації та продуктивності персоналу, створюючи сприятливе середовище для роботи. Корпоративна культура ІТ-компанії включає спільні цінності, кодекси поведінки, методи управління та стиль керівництва. Формування позитивної культури ІТ-компанії вимагає прозорості, відкритості новим ідеям, підтримки інновацій, створення умов для професійного та особистісного розвитку співробітників.

Трудовий потенціал – це сукупність знань, навичок, досвіду і мотивації, за допомогою яких людина повинна виконувати певні трудові функції. [2]

Надання можливостей для професійного зростання включає участь у тренінгах, семінарах, програмах розвитку лідерських якостей та інших можливостях професійного розвитку. Співробітники повинні мати доступ до ресурсів для саморозвитку і можливість здобувати нові знання і навички. ІТ-компанії можуть пропонувати навчальні програми, наставництво, ротацію кадрів та участь у професійних асоціаціях.

Створення системи наставництва сприяє адаптації та розвитку молодих ІТ-фахівців. Наставництво допомагає новим співробітникам швидше влаштуватися в організації і отримати підтримку і поради від досвідчених колег. Система наставництва також сприяє передачі знань та досвіду, формуванню корпоративної культури та зміцненню командного духу.

Надання зворотного зв'язку та можливостей для самовдосконалення повинно допомогти працівникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, визначити сфери для розвитку та покращення своєї роботи. ІТ-компанії повинні створювати умови для самовдосконалення, надавати доступ до освітніх ресурсів і підтримувати ініціативу професійного зростання співробітників. Створюючи робоче середовище, яке сприяє творчості та інноваціям, працівники можуть використовувати свої ідеї та брати участь у прийнятті рішень. Організації повинні заохочувати інновації та креативність у своїй роботі, створювати умови для генерування нових ідей та їх реалізації. Це сприяє розвитку інноваційної культури, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей організації.

Лідерство є ключовим фактором підвищення ефективності роботи персоналу. Ефективний керівник мотивує команду та створює атмосферу довіри та взаємодії. Встановлення чіткого бачення та цінностей може допомогти у розробці цілей ІТ-компанії, щоб команди могли зрозуміти свої завдання. Керівник повинен чітко викладати цілі і стратегічний напрямок розвитку організації, забезпечувати розуміння і підтримку з боку співробітників. Бачення та цінності повинні бути інтегровані у всі аспекти діяльності ІТ-компанії, включаючи прийняття рішень, управління та комунікацію.

Створення атмосфери довіри та відкритого спілкування сприяє командній роботі. Ефективний лідер зміцнює довіру до співробітників, підтримує відкритий діалог і сприяє взаємодії між членами команди. Довіра та взаємодія є основою ефективної співпраці та досягнення спільних цілей.

Надання зворотного зв'язку та підтримки допомагає працівникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, знайти сфери для подальшого розвитку та покращити свою роботу. Керівники повинні забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок, підтримувати професійне зростання своїх співробітників та надавати ресурси для розвитку. Підтримка керівництва може допомогти підвищити мотивацію та залучення працівників.

Мотивація та заохочення підвищують ефективність роботи ІТ-команди. Керівники мотивують співробітників, визнаючи їх успіхи, покладаючи на них відповідальність і створюючи приємну робочу атмосферу. Визнання результатів, матеріальні та нематеріальні стимули, можливості для професійного зростання та підтримка балансу між роботою та життям сприяють підвищенню продуктивності та залученості працівників.

Таким чином, управління людськими ресурсами, кадровий потенціал, лідерство та навчання є взаємопов'язаними аспектами, важливими для успіху ІТ-компанії. Ефективне управління людськими ресурсами включає в себе комплексну стратегію, спрямовану на розвиток і реалізацію кадрового потенціалу, створення атмосфери довіри, взаємодії і мотивації для ІТ-команди.

1. Журба, В. В. (2020). "Управління персоналом: сучасні підходи". Харків: Видавничий дім "Вища школа".
2. Кузьменко, І. І. (2021). "Лідерство в умовах змін". Київ: Видавництво "Економіка".

**Зеленко О. М.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

## КЛЮЧОВІ НАВИЧКИ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В КОМАНДІ

Ефективна командна взаємодія є однією з ключових умов успішної діяльності будь-якої організації. У сучасному світі, де проєкти стають дедалі більш комплексними, а організації працюють у швидко змінюваних умовах, саме злагоджена робота команд дозволяє досягати високих результатів.

Згідно з дослідженням McKinsey & Company [1], компанії, які розвивають ефективні команди, перевищують середній показник продуктивності на 25–30%, а рівень задоволеності співробітників зростає на 35%. Успішна команда створює середовище, де співробітники можуть відкрито спілкуватися, довіряти одне одному та досягати спільних цілей. Дані досліджень дають нам можливість виокремити, та охарактеризувати 5 основних ключових навичок ефективної взаємодії в команді, до яких належать (табл. 1).

Таблиця 1. 5 основних ключових навичок ефективної взаємодії в команді

Ключові навички	Складові та їх характеристика
Комунікація «Communication»	Активне слухання – здатність повністю зосередитися на тому, що говорить інший, з метою розуміння, а не формулювання відповіді.
	Чітке висловлювання думок – уміння донести свою ідею так, щоб вона була зрозуміла кожному.
	Невербальна комунікація – жести, міміка, тон голосу й інші невербальні сигнали значно впливають на ефективність передачі інформації.
	Емпатія у спілкуванні – виявлення розуміння й підтримки під час обговорення проблем чи ідей (формує довіру в команді).
Емоційний інтелект «Emotional intelligence»	Самоусвідомлення – розуміння власних емоцій і того, як вони впливають на роботу.
	Емпатія – уміння відчувати емоційний стан інших людей і враховувати його під час прийняття рішень.
	Управління емоціями – контроль за своїми емоціями, особливо під час стресових ситуацій.
	Соціальні навички – вміння будувати стосунки, вести переговори та вирішувати конфлікти.
Уміння вирішувати конфлікти «Conflict management»	Ідентифікація конфліктів – раннє виявлення напруженості допомагає уникнути ескалації.
	Конструктивний підхід – фокус на вирішенні проблеми, а не на особистостях.
	Посередництво – лідер або спеціально призначена особа допомагає врегулювати конфлікт.
Кооперація та довіра «Cooperation and trust»	Взаємна підтримка – команди, де члени взаємно допомагають один одному, мають більшу продуктивність і кращу атмосферу.
	Розподіл ролей – розуміння сильних і слабких сторін кожного члена команди дозволяє розподілити завдання ефективніше.
	Довіра в команді – регулярний зворотний зв'язок і прозорість у прийнятті рішень сприяють формуванню довіри.
Адаптивність та гнучкість	Гнучкість у вирішенні завдань – швидка адаптація до змінних умов допомагає команді зберігати продуктивність.
	Інноваційний підхід до проблем – здатність знаходити нестандартні рішення у складних ситуаціях.
	Розвиток навичок гнучкого управління – використання Agile-методологій дозволяє командам швидко реагувати на зміни.

Отже, комунікація є основою командної взаємодії. Ефективна комунікація включає вміння слухати, чітко висловлювати свої думки, а також ефективно використовувати як вербальні, так і невербальні засоби. Таким чином, комунікація – це основа будь-якої взаємодії.

Прикладом може слугувати компанія Amazon, у якій відзначили, що регулярні зустрічі для обговорення завдань і проблем допомагають уникати конфліктів та підтримують прозорість у роботі. А згідно з опитуванням, проведеним на LinkedIn [2], 73% роботодавців вважають комунікацію найважливішою навичкою для співробітників.

У компанії Google під час реалізації проекту Project Aristotle було виявлено, що саме психологічна безпека та розуміння емоцій колег є ключовими для командної продуктивності. Емоційний інтелект включає вміння розпізнавати, розуміти та управляти своїми емоціями, а також бути чутливим до емоцій інших членів команди. Згідно з Harvard Business Review [3], команди з високим рівнем емоційного інтелекту працюють на 20% ефективніше, ніж ті, де ця навичка відсутня.

Варто зазначити, що конфлікти є неминучими в роботі будь-якої команди, однак конструктивний підхід до їх вирішення сприяє зміцненню взаємин і підвищенню довіри. Під час роботи над запуском продукту Tesla Model S команда Ілона Маска зіткнулася з численними розбіжностями, але завдяки структурованим обговоренням і вирішенню конфліктів їм вдалося досягти успіху, а згідно з дослідженням CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), ефективне управління конфліктами зменшує втрату робочого часу через суперечки на 30%.

Фундаментом для успішної співпраці слугує довіра між членами команди. Команди, де є взаємна підтримка, працюють більш злагоджено та продуктивно. До прикладу, в IT-компанії Atlassian створили культуру «Radical Transparency», де всі співробітники мають доступ до інформації та можуть відкрито обговорювати проблеми. Таке рішення підвищило продуктивність команди на 15%.

У період пандемії COVID-19 багато команд перейшли на віддалений формат роботи, використовуючи інструменти для цифрової комунікації, такі як Zoom та Slack. Саме за таких обставин ми розумію наскільки важливими є навички адаптації. Гнучкість дозволяє швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов роботи.

Регулярні тренінги, чітка комунікація та використання цифрових інструментів є запорукою ефективної командної роботи. Для покращення командної взаємодії застосовують такі інструменти:

- цифрові платформи (Trello, Asana, Slack, Microsoft Teams);
- методика (Scrum, Agile, Ретроспективи);
- модель Белбіна (розподіл ролей: лідер, генератори ідей, виконавці, аналітики).

Запорукою успішного функціонування організацій є – розвиток навичок взаємодії в команді, впровадження новітніх методик та створення середовища для відкритої комунікації. Це допоможе не лише досягти успіху, але й закладе основи для довгострокового розвитку. В свою чергу, культура відкритості, довіри та співпраці сприятиме не лише досягненню цілей, але й створюватиме позитивну атмосферу в колективі.

Чому важлива ефективна взаємодія у команді та розвиток її навичок? Маємо яскраві приклади: співпраця між дизайнерами та інженерами в Apple дозволила створити інноваційні продукти, такі як iPhone та iPad, а завдяки чітким комунікаційним протоколам і розподілу ролей в NASA, команді вдалося успішно реалізувати місію Apollo 11.

1. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/well-being-in-the-workplace>
2. [https://www.linkedin.com/search/results/all/?keywords=employer%20surveys%20on%20skills&origin=GLOBAL\\_SEARCH\\_HEADER&sid=bi%3B](https://www.linkedin.com/search/results/all/?keywords=employer%20surveys%20on%20skills&origin=GLOBAL_SEARCH_HEADER&sid=bi%3B)
3. <https://hbr.org/search?term=Emotional+intelligence>

Іванов І.А., студент групи ЕК(УП)м-21

Науковий керівник: Шубалий О.М., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки Луцький національний технічний університет, Україна

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Одним із основних розділів аналізу діяльності підприємства є дослідження трудових показників. Від ефективності використання праці багато в чому залежать показники обсягу виробництва продукції, рівень собівартості та якості продукції, що отримується, отримуваний фінансовий результат, а в кінцевому підсумку і економічний потенціал господарюючого суб'єкта. Мета проведення такого аналізу - виявлення резервів трудових ресурсів, повніше та ефективніше їх застосування. У цьому під ефективністю розуміється ситуація, коли віддача від використання ресурсів перевищує їхню вартість.

«Аналіз трудових показників підприємства є основою аудиту соціально-трудової сфери підприємства, що дозволяє оперативно оцінити правильність кадрової політики. При цьому провідну роль грає аудит якості праці, яка є багатофакторною категорією. Якість праці включає велику кількість умов та показників, у тому числі відсутність рекламаций та порушень технологічної дисципліни, техніки безпеки, хороші споживчі та фізичні властивості товарів та послуг, певний рівень кваліфікації робітників та ін.

У сферу уваги аудитора потрапляють втрати від шлюбу, зниження яких підвищує якість праці та дає економію робочого дня, оскільки у разі виникає можливість збільшити випускати продукцію без додаткових витрат праці» [1]. У зв'язку з цим може бути також поставлене завдання скорочення чисельності персоналу за рахунок зменшення втрат від браку продукції, що випускається.

Під час проведення аудиту аналізуються такі показники:

1. Продуктивність праці, що займає центральне місце у сфері управління персоналом. Аудитору слід зіставити витрати та результати праці, оцінити внесок різних категорій персоналу та окремих колективів у загальні підсумки діяльності підприємства, визначити фактори, що сприяють зростанню виробництва та продажу продукції, зниженню витрат.

2. Трудовий потенціал, що безпосередньо впливає на результативність діяльності, ефективність виробництва та рівень життя людей.

3. Умови праці, що характеризують основні параметри внутрішнього та зовнішнього середовища, безпеку діяльності людини, режим праці та відпочинку, рівень інтенсивності праці.

4. Організація та система нормування праці, що обґрунтовують раціональні форми поділу та кооперації праці, проектування та обслуговування робочих місць, прогресивні методи та прийоми виконання роботи, оптимальні норми трудових витрат різних категорій персоналу.

5. Планування чисельності персоналу з метою обґрунтувати потреби різних категорій працівників та їхнє раціональне використання на основі існуючих на ринку попиту та пропозиції.

6. Мотивація персоналу, що спонукає людину до найбільш плідної діяльності, заснована на всебічному обліку його особистих потреб та цілей підприємства.

7. Система винагороди за працю, що сприяє досягненню більш високих результатів роботи та доходів персоналу, застосування нормальної ціни робочої сили.

8. Соціально-трудова відносина, що будуються на взаємодії особистих, корпоративних та суспільних інтересів персоналу, розвитку партнерських відносин між роботодавцями та всіма категоріями працівників на підприємстві.

9. Збалансованість трудових ресурсів та робочих місць, ефективне використання робочої сили у діючому виробництві.

«У процесі перевірки аудитор має проаналізувати:



- трудові ресурси (рівень, динаміка та структура персоналу підприємства; його рух; професійно-кваліфікаційний склад);
- трудові витрати (трудомісткість та зарплатоємність основних видів продукції; рівень, динаміка та структура оплати праці, витрати на навчання, підготовку та перепідготовку персоналу);
- продуктивність праці (рівень та динаміка за окремими договорами, замовленнями та по підприємству в цілому; фактори зростання продуктивності праці; техніко-економічні заходи з автоматизації та механізації);
- систему соціального розвитку на підприємстві (формування та використання фонду соціального розвитку)» [2].

Розглянемо зазначені напрями досліджень докладніше.

При дослідженні трудових ресурсів визначальне значення має аналіз чисельності працюючих та робочого часу. Отримана в результаті аналізу інформація необхідна для формування оптимального портфеля замовлень та розроблення відповідної виробничої програми.

«Аналіз чисельності працюючих включає дослідження наступних показників:

- чисельність працівників, у тому числі склад, стать, вік, спеціальність, посада, рівень освіти та кваліфікації; забезпеченість підприємства кадрами;
- дані про використання робочого часу;
- форми, динаміка та причини руху робочої сили, коефіцієнти стабільності та плинності, напрями та інтенсивність переміщень усередині підприємства, стан дисципліни праці;
- кількість працівників, зайнятих ручною та малокваліфікованою працею, важкою ручною працею у динаміці;
- соціальні показники трудової діяльності (мотивація праці, професійно-кваліфікаційне зростання, сімейна стать» [1].

Джерелами інформації для аналізу трудових витрат є план з праці, статистична звітність «Звіт з праці», дані табельного обліку та відділу кадрів. Основними уніфікованими формами первинної документації з обліку праці та її оплати є: накази (розпорядження) про прийом на роботу, переведення на іншу роботу, надання відпустки, припинення трудового договору (контракту), особова картка, табель обліку використання робочого часу та розрахунку заробітної плати, табель обліку використання робочого часу, розрахунково-платіжна відомість та інші документи.

«Рівень забезпеченості підприємства персоналом визначається порівнянням фактичної кількості працівників за категоріями та спеціальностями із плановою потребою. Особлива увага приділяється у своїй забезпеченості підприємства кадрами найважливіших для спеціальностей.

Необхідно аналізувати також якісний склад персоналу за рівнем кваліфікації. Відповідність кваліфікації виробничого персоналу виконуваним роботам оцінюється з допомогою тарифних розрядів. Фактичний середній тарифний розряд робітників безпосередньо пов'язаний з якістю продукції, що випускається. Отже, зазначене дослідження дає можливість встановити, наскільки правильно підібрано і розставлено виробничий персонал по дільницях і чи відповідає трудовий внесок працівників заробітної плати» [2].

Одне із центральних місць серед аудиторських процедур персоналу підприємства займає аналіз динаміки продуктивності праці. Зростання цього показника можливе за рахунок повнішого використання наявної робочої сили, інтенсифікації виробництва, впровадження комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, підвищення рівня технічної оснащеності підприємства, удосконалення технології та організації виробництва. У процесі аудиторської перевірки мають бути виявлені резерви скорочення потреби у трудових ресурсах у результаті проведення перелічених та інших заходів.

1. Васюта В.Б., Т.В. Чечіль. Сучасна система трудових показників на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. №12.
2. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Науково-методичні підходи експертного оцінювання показників трудової поведінки працівника на підприємствах машинобудування. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 1(1). С. 60-65.

**Кардаш А.Є.**

студент кафедри комп'ютерної інженерії

Харківський національний університет радіоелектроніки, м. Харків, Україна

## **СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО ІТ-ЛІДЕРА**

Потреба у лідерах була завжди, незалежно від сфер діяльності – від найдрібніших до найосвіченіших. Без лідерів команди не можуть ефективно працювати і виконувати поставлені задачі, вони будуть неорганізовані та не мати чіткого плану вирішення завдань. Як приклад можна взяти внутрішній дослідницький проєкт Project Oxygen компанією Google. Проєкт був спрямований на вивчення ролі керівників у Google і виявлення особливостей, які допомагають забезпечити ефективність команд і позитивну корпоративну культуру. Проєкт був ініційований після того, як в компанії почали зростати сумніви щодо значення традиційного управлінського підходу. Спочатку Google мав тенденцію мінімізувати роль менеджерів, оскільки компанія орієнтувалася на культури самоорганізованих команд, де працівники мали великі свободи у прийнятті рішень і керуванні своїми проєктами. Однак з часом стало зрозуміло, що без належного управління можуть виникати проблеми в координації, мотивації та ефективності роботи команд.

Потреба у лідері також стосується такої великої та швидко змінюваної сфери, як ІТ. ІТ-лідери сьогодні не тільки відповідають за технічну сторону процесів, але й за стратегічне управління, інновації, мотивацію команди, а також за адаптацію до нових технологій та змін у бізнес-середовищі. Зважаючи на швидкий розвиток новітніх технологій, зростаючі вимоги до спеціалістів та необхідність інтеграції різних систем, роль ІТ-лідера стає ще більш критичною. Це не лише управлінська роль, а й рішучий фактор, який впливає на здатність компанії досягати своїх цілей в умовах конкуренції та постійних змін. ІТ-лідер має бути не лише технічним фахівцем, а й стратегом, який може об'єднувати людей, ресурси і технології, щоб забезпечити ефективне вирішення задач.

Сучасні вимоги до ІТ-лідера є результатом постійних змін та розвитку ІТ-сфери, яка буде постійно розвиватись і далі. На сьогоднішній день ІТ-лідер – це дуже важлива роль у команді і актуальна для всіх напрямків ІТ. Але у той же час, ця роль потребує великої відповідальності, розуміння менеджменту та технологій, володіння ораторським майстерством, що робить роль ІТ-лідера найскладнішою у команді. Які ж основні вимоги до ІТ-лідера?

- Знання технологій: ІТ-лідер повинен мати глибоке розуміння технологій, якими користується команда. Це означає не тільки знання актуальних програмних продуктів, платформ та мов програмування, але й розуміння основних тенденцій розвитку ІТ-індустрії – штучного інтелекту, блокчейну, баз даних, хмарних технологій тощо. Необхідність у прийнятті обґрунтованих технічних рішеннях, розуміння сучасних тенденцій розвитку та архітектур систем є критичним для уникнення проблем та непорозумінь між командою та лідером.

- Стратегічне мислення: ІТ-лідер повинен бути здатним побудувати довгострокову стратегію розвитку ІТ-інфраструктури та систем, що враховує бізнес-цілі компанії. Це включає в себе вибір технологій, планування ресурсів і бюджетів. Вміння прогнозувати зміни в галузі та адаптувати стратегію до них є важливим аспектом для успішного вирішення бізнес-задач.

- Ораторське майстерство: IT-лідер повинен вміти чітко і коротко висловлювати свої ідеї та думки, вміти знаходити спільну мову з різними командами, вміти правильно спілкуватися з конкурентами, співробітниками та керівниками. IT-лідери є основними сполучниками між командою і зовнішніми чинниками (клієнти, керівники тощо), тому представляти думку команди та забезпечувати зовнішнє спілкування; уміння налагоджувати комунікацію, регулярно спілкуватися з учасниками команди та вирішувати складні питання є життєво важливим умінням для успішного розвитку співпраці.

- Гнучкість: IT-сфера є однією з найбільш змінюваних сфер у сучасному суспільстві. Тому IT-лідер має вміти ефективно керувати змінами та адаптуватись до нових технологій. Адаптивність до різних підходів до завдань є одним з головних критеріїв успішного лідерства. Крім цього, не менш важливим є гнучкість до змін у команді, швидко знаходити підходи до нових учасників команди і налагоджувати швидку адаптацію учасників до нового складу є запорукою успішної співпраці та результативності команди. Вміння адаптувати людей до змін та сприяти їх прийняттю є ключовим у ролі лідера.

- Командний розвиток: IT-лідер повинен вміти не лише керувати командою, але забезпечувати професійний розвиток кожного її учасника, допомагати за допомогою навчальних заходів та тренінгів розвиватись спеціалістам та мотивувати команду, тобто IT-лідер також має бути наставником, готовим передавати свої знання і досвід, підтримувати розвиток молодших спеціалістів та сприяти зростанню команди. Брати на себе відповідальність за свою команду та її роботу та бути прикладом для інших.

- Емоційна стійкість: як було зазначено раніше, IT-лідер – найскладніша роль, яка потребує високої відповідальності та знань, а отже стреси неминучі, і лідер повинен знати як впоратись із проблемами, керувати своїми емоціями та правильно і ефективно реагувати на несприятливі події. Підтримка здорового емоційного середовища у команді підвищує продуктивність і ефективність команди.

- Креативність: IT-лідер повинен не лише адаптуватись та слідувати трендам, але і вміти впроваджувати унікальні рішення, запроваджувати інновації для конкурентоспроможності свого продукту. Вміння виявляти нові можливості для оптимізації роботи, як технічної, так і бізнесової, дозволяє досягати високих результатів.

- Орієнтація на результат: IT-лідер повинен мати підприємницький підхід до своєї роботи. Це означає орієнтацію на результат, вміння знаходити ресурси для реалізації інноваційних ідей і проєктів, а також здатність до вирішення проблем із обмеженими ресурсами. Оскільки сучасний IT-бізнес часто стикається з обмеженнями бюджету і часу, лідер повинен вміти оптимізувати процеси, визначати пріоритети та реалізовувати найважливіші завдання. Крім того, IT-лідер повинен бути готовим до ризику і здатним приймати складні бізнес-рішення, які можуть вимагати нестандартних підходів.

У висновку важливо зазначити, що у сучасному світі IT-лідери відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні успіху компанії, оскільки від їхніх рішень залежать не лише технічні аспекти, але й стратегічний розвиток бізнесу в цілому. Вони мають не лише володіти глибокими знаннями в області технологій, а й бути стратегами, ефективними комунікаторами, мотиваторами та адаптивними стратегами, здатними реагувати на швидкі зміни у галузі, бути емоційно стійкими.

Таким чином, вимоги до IT-лідера значно розширюються в порівнянні з минулими роками, вимагаючи від нього не тільки глибоких технічних знань, але й здатності прогнозувати зміни, управляти людьми, бути інноваційним і стратегічно зорієнтованим. Тільки в такому випадку лідер зможе ефективно спрямовувати команду на досягнення високих результатів і успішно вести компанію через виклики цифрової трансформації. Вимоги до лідерів, як і сама сфера IT, незупинно змінюються та розвиваються, і те, що було актуально декілька неділь тому, може бути вже неактуальним зараз, тому лідер залишається і буде залишатись найважливішою, але у той же час, найскладнішою роллю у команді.

- 1.Топ 10 Soft Skills, які необхідно прокачати ІТ-спеціалісту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://careers.easternpeak.com/blog/top-soft-skills-for-programmers/>
- 2.Хто Такий Тімлід та Що Необхідно, Щоб Їм Стати [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://careers.easternpeak.com/blog/how-to-become-a-team-lead/>
- 3.Як стати тимлідом в ІТ: 6 якостей ідеального лідера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/forums/topic/34836/>
- 4.How Google Sold Its Engineers on Management / PROJECT OXYGEN [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management>

**Кобець О.В.**, студентка групи ЕК(УП)мз-21

Науковий керівник: **Гордійчук А.І.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки  
Луцький національний технічний університет, Україна

## **ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

Ефективність використання персоналу залежить від багатьох взаємопов'язаних факторів. Оптимізація цього процесу є ключовим завданням для будь-якого підприємства, адже від цього залежить його продуктивність, конкурентоспроможність та фінансові результати. Основні фактори, що впливають на ефективність використання персоналу, можна розділити на такі групи (рис.1.2).



Рис.1.2. Фактори впливу на ефективність використання персоналу (побудовано автором за джерелом)

Розглядаючи першу групу факторів варто звернути увагу кваліфікацію та досвід безпосередньо впливають на ефективність роботи працівника. Вони визначають, наскільки добре людина підготовлена до виконання своїх обов'язків та наскільки впевнено вона почувається в своїх діях.

Мотивація персоналу включає в себе сукупність факторів, які спонукають працівників до ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. Вона є одним з ключових елементів управління персоналом і має значний вплив на продуктивність, лояльність та загальний клімат на підприємстві.

Особистісні якості працівників визначають поведінку людини в різних ситуаціях, включаючи роботу. Вони значно впливають на те, як працівник взаємодіє з колегами, керівництвом, клієнтами, а також на його ефективність та задоволеність роботою.

Друга група факторів включає організаційну структуру яка визначає, як розподіляються повноваження, як взаємодіють підрозділи, і як приймаються рішення. Від того, наскільки добре побудована організаційна структура, залежить ефективність використання персоналу та, як наслідок, загальний успіх компанії. Ефективна структура сприяє швидкому обміну інформацією та ухваленню рішень.

Лінійна структура характеризується чіткою ієрархією. Переваги: проста, зрозуміла, відповідальність чітко розподілена. Недоліки: повільна, бюрократична, обмежує ініціативу.

За функціональною структурою відбувається групування працівників за функціональними ознаками (маркетинг, виробництво, фінанси). Переваги: висока спеціалізація, ефективне використання ресурсів. Недоліки: ускладнена координація між підрозділами.

Дивізійна структура включає розподіл компанії на самостійні підрозділи за продуктами, регіонами або клієнтами. Переваги: гнучкість, швидке реагування на зміни ринку. Недоліки: можливе дублювання функцій, збільшення витрат на управління.

При матричній структурі відбувається поєднання лінійної та функціональної структур. Переваги полягають у високій гнучкості, та ефективному використанні ресурсів. Серед недоліків можна виділити складність управління, можливість виникнення конфліктів між лінійними та функціональними керівниками.

Система управління персоналом (СУП) – це комплекс взаємопов'язаних методів, засобів і процедур, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів в організації.

Сукупність цінностей, норм, переконань та поведінки, які характерні для конкретної організації формують корпоративну культуру. Вона формується з часом і впливає на всі аспекти діяльності компанії, включаючи ефективність використання персоналу.

Матеріально-технічне забезпечення відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи персоналу. Воно включає в себе наявність необхідних інструментів, обладнання, матеріалів та робочого середовища. Якість і достатність цих ресурсів безпосередньо впливають на продуктивність працівників, їх задоволеність роботою та, як наслідок, на загальну ефективність підприємства.

Сукупність факторів виробничого середовища та трудового процесу, які впливають на здоров'я, безпеку, працездатність і продуктивність працівників формують умови праці. Від того, наскільки комфортні та безпечні умови праці, залежить не тільки фізичне та психічне здоров'я працівників, але й ефективність їхньої роботи, а отже, і успіх всього підприємства.

Третя група включає економічну ситуацію є потужним зовнішнім фактором, який значно впливає на ефективність використання персоналу в будь-якій організації. Зміни в економіці можуть викликати як позитивні, так і негативні наслідки для бізнесу, і, відповідно, для управління персоналом. В той же час при зростанні попиту підприємства можуть збільшувати виробництво, а це вимагає залучення додаткового персоналу. Також зростання цін на товари та послуги змушує підприємства підвищувати заробітну плату для утримання персоналу, що в свою чергу збільшує витратну складову діяльності підприємств.

До четвертої групи факторів відноситься навантаження на персонал, що впливає на ефективність роботи персоналу. Під навантаженням розуміють обсяг роботи, який працівник має виконати за певний період часу, а також її складність. Оптимальне навантаження дозволяє працівникам реалізувати свій потенціал і досягти високих результатів. Однак, як недостатнє, так і надмірне навантаження може негативно вплинути на ефективність.

Автономність у роботі – це ступінь самостійності, яку має працівник у прийнятті рішень та виконанні своїх обов'язків. Вона є важливим фактором, що впливає на мотивацію, задоволеність роботою та, як наслідок, на ефективність використання персоналу. Коли працівники мають можливість самостійно приймати рішення та впливати на результати своєї роботи, вони відчують більшу відповідальність і зацікавленість у досягненні успіху. Автономія стимулює працівників до прояву ініціативи, пошуку нових рішень і вдосконалення робочих процесів.

Отже як бачимо ефективність використання персоналу не визначається одним фактором, а є результатом взаємодії багатьох елементів, як внутрішніх (корпоративна культура, мотивація, навчання), так і зовнішніх (економічна ситуація, технологічні зміни). Кожне підприємство має свої особливості, тому універсального рецепту для підвищення ефективності не існує. Необхідно аналізувати конкретну ситуацію і розробляти індивідуальні заходи. Завдяки комплексному підходу і врахуванню всіх факторів, можна досягти значних результатів і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

1. Близнюк А. О., Кудрявцева О. В. Основні напрямки ефективного використання персоналу АТП. Економіка транспортного комплексу. 2023. Вип. 42. С. 209-220.

2. Волков О. О., Краснокутська Н. С. Персональна ефективність проти ефективності компанії під час роботи віддалено та роль трансформаційного лідерства у віддаленій роботі. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 310-319.

3. Гончаренко О. Г. Методи оцінки персоналу і їх вплив на ефективність діяльності організаційних систем. Науковий вісник Сіверщини. Серія : Освіта. Соціальні та поведінкові науки. 2023. № 2. С. 63–75.

### **Коробович Л.П.**

к.п.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імена академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

### **Рубан В.М.**

к.е.н., доцент кафедри економіки, обліку і фінансів

ВСП ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» Рівненський інститут, м. Рівне, Україна

## **ВПЛИВ ІМІДЖУ КЕРІВНИКА – «ЛІДЕРА ПІДПРИЄМСТВА» НА ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ**

Сучасні керівники організацій (лідери підприємства) розглядають організаційну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати залученість персоналу і полегшувати спілкування.

Розуміння цінності людського капіталу посилює вивчення організаційної культури, де в центр уваги ставиться особистість, її потреби та очікування, визнання необхідності активнішого залучення працівників, довіри до них. Високий рівень організаційної культури може бути ефективнішим, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніша організаційна культура в організації, тим менше менеджменту потрібно приділяти увагу розвитку формальних правил поведінки, та тим більша ймовірність ефективної діяльності працівників. Організаційна культура закладається у підсвідомості працівників та визначає стиль поведінки працівників. Формування та розвиток організаційної культури як інструмент ціннісно орієнтованого менеджменту має свої переваги порівняно зі звичайним менеджментом та створює ефект соціального полегшення як для керівництва, так і для персоналу[1].

Суттєвий внесок у дослідження теорії організаційної культури внесли праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, які розвинули такі теоретичні і практичні її аспекти: оцінка і управління організаційною культурою (Д. Денісон, К. Камерон, Р. Куїнн, Е. Шейн,

А. Воронкова, Г. Захарчин); дослідження організаційної культури як важливого важеля управління персоналом (Ю. Красовський, Т. Соломанідіна, І. Ладанов, В. Співак, Є. Малінін, М. Дороніна, Н. Гавкалова, Є. Ходаківський); вивчення організаційної культури як складової бренд-інтегрованого менеджменту (Г. Тульчинський, Е. Капітонов) та фактору формування інтелектуального капіталу (О. Бутнік-Сіверський, С. Шкарлет, І. Мойсеєнко, Г. Жаворонкова).

Комплексний підхід до формування організаційної культури допомагає підприємству розуміти поточний стан, впроваджувати необхідні зміни та оцінювати їх ефективність для досягнення кращих результатів та підвищення конкурентоспроможності. До основних факторів, які чинять найбільший вплив на організаційну культуру сучасних підприємств відносять: кадри, соціалізацію, ідентифікацію, владу, внутрішні комунікації, взаємодію із зовнішнім середовищем та імідж керівника [2]. Управлінська культура керівника визначається як сукупність управлінської компетентності й професіоналізму та особистісних якостей. Саме особистісні соціально-психологічні якості, такі як знання, уміння і навички ефективного спілкування, емпатія, рівень домагань, самоконтроль, врівноваженість, є важливими у визначенні рівня управлінської культури і організаційної культури зокрема [3]. Лідерство є критично важливим тоді, коли в організації з'являється необхідність у змінах. Лідерство передбачає трансформацію, перетворення людей та організацій, а не просто мотивування співробітників працювати в обмін на заробітну плату. Але справжнє лідерство – це дещо більше, ніж володіння владою; це щось більше, ніж проходження технічного навчання й дотримання певного порядку. Справжнє лідерство – це бути людиною, за якою інші підуть із радістю й певністю. Лідер є великим не через власну силу, а завдяки здатності робити інших сильнішими. Успіх без послідовника – це невдача. Основна відповідальність працівника полягає в тому, щоби навчити інших виконувати роботу. Вірність лідеру досягає своєї найвищої вершини, коли послідовник сам зростає під керівництвом лідера [4]. Концепція лідерства зачіпає моральний аспект нашого життя та демонструє, як окрема людина, взаємодіючи з групою інших людей, може сприяти перебудові організації, що в свою чергу може призвести до змін у суспільстві. Лідерство ґрунтується на довірі, остання в свою чергу є частиною структури і культури організації та здійснює на них вплив. Організація з високим рівнем довіри базується на відкритості, відвертості та цілісності. Довіра народжується та проявляється у нас самих, у наших думках, діях, рішеннях. Вплив на послідовників базується на власному прикладі лідера, що «виступає одним з головних і потужних інструментів сучасного управління, де саме «людська особистість», особистість лідера є основним фактором впливу» [5].

Власний приклад створює довіру до лідера, для того, щоб в організації виникла довіра, її лідер повинен бути сам гідним довіри. Імідж керівника відіграє особливу роль у формуванні організаційної культури підприємства. Керівник є обличчям підприємства, представником його цінностей і стратегій. Успішний керівник повідомляє про важливі рішення і стратегічні кроки підприємства, будує довіру серед співробітників та громадськості. Також важливо, щоб він був чесним й прозорим відносно проблем, з якими стикається підприємство та здатен нести відповідальність за помилки чи недоліки. Якщо керівник має позитивний імідж, його репутація і стиль управління можуть відобразитися на сприйнятті підприємства загалом. Співробітники можуть бути більш мотивовані та довіряти підприємству, якщо їх керівник має добру репутацію і визнання від колег та громадськості. Якщо ж керівник має негативний імідж – то це може мати шкідливий вплив. Ключовим елементом ефективного управління організаційною культурою є лідерство. Керівники-лідери повинні виступати в якості прикладу та пропагувати цінності, сприяти створенню сприятливого середовища та сприяти змінам у культурі, якщо це необхідно. Цінності організації є ядром організаційної культури, на основі якого формуються норми, традиції та форми поведінки в організації. Саме цінності, прийняті та задекларовані засновниками і найбільш авторитетними працівниками підприємства, найчастіше стають

тією ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість співробітників, формується єдність поглядів і дій, а, отже, забезпечується ефективне досягнення мети та цілей організації. Цінності в цьому випадку слугують стимулом, необхідною умовою для будь-якого типу взаємодії в системі соціально-трудових відносин та процесу формування організаційної культури.

1. Воронько-Невідничка Т. В., Баган Н. В., Шевченко Т. О. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут*. 2023. № 27.
2. Мазник Л.В. Вплив іміджу керівника на мотивацію діяльності співробітників як основний фактор формування корпоративної культури. *Наукові праці Наукового університету харчових технологій*. 2010. № 32. С. 129–132.
3. Сова А.В. Роль керівника в формуванні організаційної культури. *Ефективна економіка*. 2015. № 6.
4. Джон Максвелл. Розвину лідера в собі 2.0. Як впливати на людей і вести їх за собою. Брайт Букс. 2024. С. 9.
5. Калашнікова С. А. *Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства* : монографія / С. А. Калашнікова. Київ. 2010. С. 42

### **Коростова І. О.**

К.е.н., старший викладач

кафедри Маркетинг та бізнес-адміністрування

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

### **Гержан Р. С.**

Аспірант, кафедри Маркетинг та бізнес-адміністрування

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

## **ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ СУСПІЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Світ постійно змінюється, і з цими змінами виникають нові завдання та виклики, як для окремої людини, так і для компаній, для країн, а також усього світу. Особливу важливу роль в цей час треба приділяти управлінню, а саме лідерству. Ефективне лідерство під час змін є результатом компетентності, характеру і відданості лідера, що особливо необхідно суспільству в часи трансформацій. Значення ефективного лідерства буде лише зростати, адже ми продовжуємо стикатися зі змінними, складними і неоднозначними ситуаціями.

Лідерство в умовах суспільної цифровізації — це концепція, яка охоплює розвиток і трансформацію лідерських стратегій, підходів і практик в умовах швидкого впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя, бізнесу та управління. Цифровізація змінює способи взаємодії, комунікації та прийняття рішень, а також ставить нові вимоги до лідерів, які повинні адаптуватися до цих змін [1].

Існує безліч викликів цифровізації для лідерства, основні з них:

**Технологічні зміни:** лідери повинні розуміти і адаптувати організацію до нових технологій, таких як штучний інтелект, big data, блокчейн та інші інновації. Це вимагає від лідера не лише технічних знань, але й стратегічного бачення щодо того, як ці технології можуть змінити конкурентоспроможність і ефективність.

**Швидкість змін:** цифровізація відбувається дуже швидко, і лідерам потрібно бути гнучкими та здатними до швидкого реагування. Це означає, що лідери мають постійно навчатися новим навичкам, щоб не відставати від змін.

**Етика і відповідальність:** В умовах цифровізації зростає потреба в етичному використанні технологій. Лідери повинні розуміти важливість захисту персональних даних, прозорості алгоритмів та забезпечення соціальної відповідальності.

**Культурна трансформація:** перехід на цифрові технології змінює організаційну культуру. Лідери повинні створювати середовище, яке підтримує інновації, співпрацю та відкритість, де люди можуть вільно ділитися ідеями та швидко адаптуватися до нових умов.

Розглянемо нові моделі лідерства в цифровому середовищі.

1. **Лідерство через інновації та експерименти.** В умовах цифровізації лідери повинні заохочувати культуру інновацій і прийняття ризиків. Це означає створення простору для



експериментів і нових ідей, що допомагає організації не тільки пристосовуватися до змін, а й ініціювати їх.

2. Гнучкість і адаптивність. Традиційне управління, яке базується на жорстких структурах і ієрархії, поступово відходить на задній план. В умовах цифровізації лідери повинні бути здатними швидко змінювати стратегії та приймати рішення в умовах невизначеності.

3. Коучинговий підхід: Лідери в цифровому світі стають більше наставниками та коучами, а не тільки менеджерами. Вони допомагають своїм командам розвиватися, використовувати нові технології та вдосконалювати професійні навички.

4. Підтримка дистанційної роботи та гібридних моделей: Цифрові технології дозволяють організаціям перейти до більш гнучких форм роботи, зокрема, до дистанційних і гібридних моделей. Лідери повинні забезпечувати ефективне управління такими командами, підтримуючи комунікацію і продуктивність.

Відповідно до сучасних змін у суспільстві та викликів бізнес-середовища, повинен будуватись новий портрет лідера (табл. 1). У цьому сенсі лідерство – це те, що ти робиш, а не те, ким ти є [2].

Таблиця 1. Ключові навички лідерів у цифрову епоху

Галузь особистого розвитку	Навички лідера
Цифрова грамотність	Лідер повинен володіти базовими технічними знаннями, розуміти принципи роботи з даними та технологіями, такими як штучний інтелект, автоматизація та аналіз великих даних.
Здатність до стратегічного мислення	Лідери повинні вміти будувати довгострокову стратегію, яка враховує зміни, що відбуваються в цифровому середовищі, і використовувати ці зміни на свою користь.
Комунікаційні навички	У світі цифрових технологій лідери повинні ефективно комунікувати як в онлайн, так і в офлайн форматах, підтримувати прозорість і взаєморозуміння.
Емпатія та емоційний інтелект	В умовах гібридної роботи та соціальних змін лідери повинні вміти підтримувати своїх співробітників, бути чутливими до їхніх потреб і сприяти створенню здорового робочого середовища.

*(Розроблено авторами)*

Оскільки цифрові технології змінюються дуже швидко, лідери повинні заохочувати постійне навчання та розвиток своїх команд, щоб вони могли швидко адаптуватися до нових інструментів і платформ. Лідери в цифровому середовищі повинні сприяти доступу до інформації і даних, що дозволяє командам швидше реагувати на зміни і приймати обґрунтовані рішення [4].

Цифровізація відкриває нові можливості для інтеграції різних культур і підходів, тому лідери повинні активно працювати над створенням інклюзивного робочого середовища, де цінуються різноманітність і творчість.

В умовах цифровізації виникають нові перспективи розвитку лідерства, а саме:

- Адаптивне лідерство: зростання популярності гнучких і адаптивних підходів до управління організаціями. Лідери, які готові змінювати свої стратегії відповідно до нових умов, будуть більш успішними у довгостроковій перспективі.

- Лідерство на основі даних: використання даних для прийняття рішень стане ще важливішим. Лідери, які зможуть використовувати аналітику і штучний інтелект для стратегічного планування та оцінки ефективності, будуть мати конкурентні переваги.

- Колаборативне лідерство: співпраця між різними компаніями, організаціями та інститутами буде критично важливою для інноваційного розвитку. Лідери повинні вміти

будувати партнерські відносини та спільно працювати над вирішенням глобальних проблем.

Таким чином, лідерство в умовах суспільної цифровізації передбачає не лише вміння керувати технологічними змінами, але й здатність трансформувати організаційну культуру, підтримувати постійне навчання і етичні стандарти. Лідери майбутнього повинні бути візіонерами, інноваторами та підтримувати відкриту комунікацію, орієнтуючись на довгострокову стійкість і розвиток своїх організацій.

1. Тимошенко, В. (2024). ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92>

2. Офіційний сайт Forbes Ukraine. HR під час війни. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-vi-yni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikih-ukrainski-kh-kompaniy-21042022-5566>.

3. Саврук О. Завдання лідера провокувати систему, переосмислювати, трансформувати її. – URL: <http://www.management.com.ua/interview/int602.html>

### **Коцман П.І.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент Науковий керівник: **Федоришина Л.М.**, д-р екон. наук, професор, в.о.професора кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, Україна

## **МЕТОДИ РОЗВИТКУ САМОДИСЦИПЛІНИ ТА САМОМОТИВАЦІЇ**

Кожна людина стикається з багатьма видами діяльності, які так чи інакше потребують високого рівня дисципліни та вмотивованості. Від того, наскільки дисциплінованою є людина, залежить те, наскільки вдало вона буде виконувати свою діяльність, наскільки вчасно, якісно та відповідно до усіх вимог. Також чималу роль у цьому відіграє мотивація, яка характеризує особливий механізм, який здатний керувати поведінкою людини, визначаючи її бажання займатись певним видом діяльності. Якщо людина вмотивована та дисциплінована, вона справді може досягти значних висот. Проте сьогодні чи не кожен стикається з тими факторами, які стають загрозою дисципліні та мотивації. Повномасштабна війна, постійні стреси, спричинені обстрілами ворога, негативна економічна ситуація в країні, відсутність впевненості у тому, що саме очікує на людину завтра – усе це знижує рівень мотивації та негативно впливає на дисципліну. В такому випадку для вирішення даної проблеми дуже важливим є розвиток самодисципліни та самомотивації, що є можливим за допомогою особливих методів та підходів.

Дисциплінованість є особливою рисою характеру, яка визначає схильність людини до постійного дотримання правил роботи та норм поведінки. Самодисципліна, своєю чергою, є сукупністю навичок людини слідувати своїм намірам, її здатність обирати те, що допоможе їй реалізувати свій намір, не дивлячись на будь-які зовнішні чи внутрішні обставини. Людина, яка володіє такими навичками, здатна обирати між тим, що хочеться зараз та хочеться найбільше на користь останнього. Особливо важливою вона є саме для досягнення успіху – у професійній діяльності, в особистому житті тощо [1]. Вагомою також є самомотивація. Вона характеризується особливою самостійно прийнятою людиною формою задоволення власних потреб та досягнення певних цілей. Самомотивація передбачає формування впевненості людини у тому, що існує можливість та необхідність задоволення потреб. Також передбачається раціональне осмислення та оцінювання людини самої себе, своїх життєвих цілей та цінностей, шляхів їх реалізації. Завдяки самомотивації людина включається у процес діяльності, зацікавлена у тому, аби вона принесла позитивний результат, оскільки розуміє її важливість особисто для неї [2].

Розвиток самодисципліни та самомотивації є складним процесом, однак сформованість таких навичок буде позитивно впливати на людину та її діяльність, у тому числі навчальну та професійну. Серед методів розвитку самодисципліни варто зазначити наступні [3]:

- сформулювати мету, яка визначає необхідність дотримання дисципліни. Наприклад, відмова від нездорової їжі для покращення стану здоров'я;
- забезпечення належного рівня мотивації, який має стати основою для розуміння важливості дисципліни;
- визначення перешкод, які не дають можливості досягти цілі;
- відмова від спокус для того, аби розвинути силу волі;
- візуалізація довгострокових цілей, що має допомогти уявити те, що саме принесе людині самодисципліна у майбутньому.

Для розвитку самомотивації можливо використати такі методи [2]:

– «До зірок». Варто представити своє можливе щасливе майбутнє через декілька років, наприклад, у межах організації. Далі важливо проаналізувати свої дії та зробити висновок, чи призведуть вони до таких результатів. Завдяки цьому фактично розробляється план дій на майбутнє та формується мотивація їх здійснення;

– «Фільм жахів». Варто створити в уяві «фільм» про те, які можуть статись негативні події, якщо людина не змінить свій спосіб життя. Завдяки цьому виникне стимул, який допоможе людині визначити свої помилки та причини невдач, через що вона дійсно буде вмотивована;

– Щоденник успіху. Цей метод передбачає створення власного «щоденника успіху», в якому людина описує ті події, які відбувались, коли вона досягла успіху, що саме вона відчувала у цей момент. Коли зникає мотивація та «опускаються руки», дуже корисно буде використати цей щоденник, що допоможе зрозуміти, що людина здатна на більше, а чергова невдача – це лише дрібниця на шляху до досягнення успіху.

Крім названих вище методів, загалом для розвитку самомотивації та самодисципліни можна використовувати: техніку SMART для встановлення цілей; техніку Pomodoro для кращого використання власного часу; правило «5 секунд»; метод «30 днів для формування звички»; практику візуалізації бажаного стану/ситуації і, відповідно, саморефлексії; систему винагород та покарань/штрафів та, звичайно, підтримку відповідного оточення, адже спілкування з людьми, які поділяють цінності та підтримують саморозвиток, стимулює збереження мотивації.

Таким чином, розвиток самодисципліни та самомотивації допоможе кожному досягти успіху в будь-якій діяльності. Для цього важливо використовувати особливі методи, якими кожен може скористатись самостійно. Переваги розвитку самодисципліни та самомотивації, на нашу думку, досить відчутні:

підвищення продуктивності (самодисципліна дає змогу фокусуватися на завданнях і виконувати їх вчасно, а це, відповідно, зменшує кількість відкладених справ і дозволяє досягати кращих результатів);

здатність досягати цілей (самотивація забезпечує внутрішні сили для досягнення поставлених цілей, навіть якщо вони здаються складними, а це, відповідно, розширює можливості втілювати в життя довгострокові цілі);

стійкість до стресу та труднощів (розвинена самодисципліна дає змогу краще контролювати емоції та ефективно справлятися з труднощами, які з'являються на шляху досягнення встановлених цілей);

формування корисних звичок (самодисципліна сприяє регулярному виконанню дій, що перетворюються на позитивні звички, як-от здорове харчування, спорт, читання чи ефективне планування);

впевненість у собі (досягнення поставлених цілей забезпечує впевненість у власних силах і розуміння того, що можна вплинути на власне життя, змінити його, за потреби);

покращення відносин (людина, яка дисципліновано виконує обіцянки та вміє мотивувати себе на співробітництво з іншими, буде кращі відносини з оточуючими завдяки надійності та відповідальності).

Отже, розвиток самодисципліни та самомотивації відкриває людині нові можливості для досягнення успіху, максимальної якості життя та співпраці, адже сприяє ефективному управлінню часом, досягненню цілей, формуванню корисних звичок і подоланню труднощів. Ці риси можуть зробити людину продуктивнішою, впевненішою у собі й здатною успішно реалізовувати свій потенціал у різних сферах життя.

1. 6 фактів про самодисципліну. Та чому вона важливіша за мотивацію. URL: <https://www.dosebe.com.ua/blog/selfdiscipline> (дата звернення: 10.11.2024).

2. Болотіна І. М. Методи самомотивації та їх значення для підвищення ефективності діяльності менеджера. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1724> (дата звернення: 10.11.2024).

3. Самодисципліна як суперсила: 10 порад, як розвинути корисну навичку. *Happy Monday*. URL: <https://happy monday.ua/samodystyplina-10-porad-yak-rozvynuty-navychku> (дата звернення: 12.11.2024).

### **Леміш Н.О.**

к.і.н., доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін  
ВП Національного університету біоресурсів і природокористування України  
«Ніжинський агротехнічний інститут», м. Ніжин, Україна

## **ЕТИКА В БІЗНЕСІ: ЯК КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ВПЛИВАЄ НА РЕПУТАЦІЮ ТА УСПІХ КОМПАНІЇ**

Етика в бізнесі є фактором, який відображає не лише внутрішню атмосферу компанії, а й її місце на ринку, визначає рівень довіри споживачів та стейкхолдерів. У сучасному бізнес-середовищі дезінформація швидко розширюється, репутаційні ризики можуть суттєво вплинути на фінансові результати й подальше функціонування компанії. Корпоративна культура, яка обґрунтовується на етичних принципах, виступає фундаментом у створенні сталих конкурентних переваг. Розглянемо, як етичні засади впливають на корпоративну культуру, а також як корпоративна культура формує репутацію компанії.

Етичні норми в бізнесі регулюють взаємодію між компанією, її працівниками, клієнтами та суспільством у цілому. Корпоративна етика охоплює поняття чесності, відповідальності, прозорості, довіри та справедливості. Основні етичні принципи, як правило, закріплюються у внутрішніх документах, таких як кодекс корпоративної етики, політики відповідальності та правила поведінки [1]. Компанії, які впроваджують етичні стандарти на всіх рівнях, формують корпоративну культуру, де працівники розуміють важливість дотримання високих моральних принципів. Етика є основою довгострокових відносин з клієнтами та партнерами [2].

Корпоративна культура охоплює цінності, норми поведінки та принципи, які підтримуються в організації. Вона визначає ставлення працівників до своїх обов'язків і до компанії загалом. Компанії, які приділяють увагу формуванню етичної культури, мають вищий рівень задоволеності працівників, що позитивно позначається на їх продуктивності та мотивації [3]. Етична корпоративна культура формує позитивний імідж компанії як надійного та відповідного партнера. Наприклад, компанії, які застосовують методи прозорого управління, завойовують більшу довіру з боку клієнтів та інвесторів. Репутація стає комерційним активом, що створює стійкі конкурентні переваги, де забезпечуються стабільні відносини з клієнтами. Керівництво компаній, які досягають етичних принципів, створює сприятливе середовище для працівників. Етика в управлінні персоналом також важлива з огляду на прозорість процесу відбору, просування по службі та оцінки

результатів роботи. Це сприяє формуванню справедливого й мотивованого середовища, що забезпечує ефективність роботи команди. Задоволені й мотивовані працівники є основою стабільного та успішного бізнесу, вони формують якісні продукти та послуг, а також позитивно взаємодіють із клієнтами. Етична поведінка на ринку не тільки забезпечує притік клієнтів, а й сприяє розширенню компаній через відгуки та позитивні рекомендації. Бренди, наприклад, знаючи свою соціальну відповідальність, дають свою підтримку в кризові періоди, а споживачі готові підтримати улюблену компанію через її етичні дії [1]. Етика в бізнесі та корпоративній культурі є чинниками, які формують репутацію компанії та сприяють її успіху на ринку. Упровадження етичних стандартів та створення етичної корпоративної культури дозволяє компаніям завоювати довіру клієнтів і забезпечує стабільні конкурентні переваги. Корпоративна етика повинна бути вбудована в усі процеси організації – від управління персоналом до відносин з клієнтами та партнерами, щоб саме таким чином компанія могла досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Таким чином, етична корпоративна культура стає місцем інструменту для побудови успішного бізнесу, що сприяє стійкому розвитку та позитивному розвитку компаній.

1. Carroll, A. B. *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management/Cengage Learning*.: Cengage Learning, 2018.
2. Velasquez, M. G.. *Business ethics: Concepts and cases*. Pearson. 2014.
3. Етика ділових відносин : навчальний посібник / Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. та ін. Вінниця : ВНТУ, 2011. 309 с.

### **Ліпич Л.Г.**

д.е.н., професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики  
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

## **ВИКЛИКИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ В ХХІ СТОЛІТТІ**

Зміни в політиці та економіці завжди впливають на ринок праці та кадрову політику компаній. Такі елементи, як: підвищення мінімальної заробітної плати, допомога на дитину, зміна пенсійного віку, оподаткування банків і супермаркетів, нарешті, зниження вартості гривні чи загальноєвропейська політична криза, пов'язана з хвилею імміграції, впливають на рівень інфляції, витрати роботодавців і ефективності всієї економіки. Вперше після світової фінансової кризи 2008-2009 років ринок праці перетворюється з ринку роботодавця на ринок працівника. HR-відділи наразі стикаються з такими проблемами, як: управління віком, співпраця між поколіннями, залучення талантів, подолання нестачі спеціалістів із ключовими компетенціями, цифровізація сфери HR і, нарешті, зростання важливості брендингу роботодавця. Управління віком і співпраця між поколіннями пов'язані, по-перше, зі старінням населення, зі змінами демографічної структури українського суспільства, по-друге, з диференціацією поколінь (бебі-бумери, X, Y і Z).

Трудові ресурси в Україні старіють загрозливими темпами, а низька кількість народжуваності не призведе до простої заміни поколінь на ринку праці, тому необхідно адаптувати не лише методи управління персоналом, а й умови та принципи найму. Співпраця між поколіннями залежить не лише від різного віку працівників, але й від їхнього менталітету та звичок, які є результатом економічних і соціальних умов, у яких вони вирости.

Нині науковці ідентифікують такі покоління (межі між якими досить розмиті, по-різному визначаються різними дослідниками, коливаються в межах 5-10 років залежно від особливостей розвитку певної країни та регіону): - втрачене покоління (Lost Generation) (народжені в 1880-1900 роках); - величне покоління або покоління переможців (The Greatest Generation) (1901 – 1922(24)); - мовчазне покоління або традиціоналісти (Silent Generation) (1923(25) – 1942(46)); - покоління бебі-бумерів (Baby Boom Generation) (1943(46) -

1960(64)); - покоління X (Generation X) або невідоме покоління (1961(65) -1980(83)); - покоління Y (Generation Y) або мілленіали, покоління «Next», покоління великого пальця (1978(83) –1990(2003)); - покоління Z (Generation Z) або центеніали, покоління «ЯЯЯ» (Generation MeMeMe) (1991(2003) -2000(23)); - покоління Альфа (після 2010 (15) року) [1]

На українському ринку праці переважають представники поколінь X та Y. Залишають ринок праці, виходячи на пенсію, бекі-бумери та збільшується частка молоді, що належить до покоління Z

В основу цінностей покоління «бумерів» лягла психологія переможців, адже країна СРСР виграла війну, перший радянський космонавт полетів у космос, спортсмени підкоряли олімпійські вершини, робітники будували БАМ тощо. Піонерія, комсомол, робітничі бригади й подібні громадські інституції розвинули в «бекі-бумерах» схильність до колективізму, але не забрали індивідуальності, прагнення до лідерства. Представники даного покоління активні, рішучі, готові ризикувати, сміливі й романтичні. Їм притаманні оптимізм, зацікавленість в особистісному зростанні та винагороді, але при цьому вони вмюють і воліють працювати в команді. Для того, щоб мотивувати «бумера» на будь-яку дію, слід робити акцент на професіоналізм, успішність, значущість мети [2].

Покоління X - діти «бекі-бумерів» - зростали в епоху радянського застою, «холодної війни», війни в Афганістані, краху комунізму, перебудови, демократії, СНІДу, наркотиків. Покоління X - це покоління дітей «з ключами на шії»: сам ходиш до школи, сам розігріваш обід, сам робиш уроки, сам прибираєш, сам гуляєш, сам йдеш на гурток. На канікули - або в табір, або в село.. Представник покоління X охочіше займеться роботою, яка дає простір для творчості і польоту думки, де є можливість реалізуватися. Основними цінностями для покоління X є зміни, можливість вибору, глобальна інформованість, технічна грамотність, індивідуалізм, прагнення навчатися протягом усього життя, неформальність поглядів, пошук емоцій, надія на себе, рівноправність статей [2].

Покоління Y - це люди, які народилися в середині та наприкінці 1980-х, зросли в епоху Google, Facebook та терористичних атак 11 вересня 2001 року. Їхній основний канал комунікації - соціальні мережі, вони віддають перевагу різновекторному спілкуванню, ярликам і почуттю гумору. Це працівники, які люблять відчувати себе активними і розуміти, що вони роблять, але вони не терплять ієрархії. Вони не матеріалістичні, не мають надмірних фінансових очікувань, професійний розвиток для них не найважливіше. І хоча вони не вимагають багато від життя, вони також не мають бажання багато віддавати. Вони працюють вісім годин на день, а решту часу вважають за краще присвятити хобі або провести його з сім'єю. «Ігреки» не живуть, щоб працювати, а працюють, щоб жити. Їх основні риси: визнання цінності соціальної роботи, різноманітність, толерантність, довіра.

Покоління Z, визначили такі події, як комп'ютерні ігри та економічна рецесія. Це покоління мобільне, живе з постійним доступом до Інтернету та активно використовує нові технології. Для представників покоління Z важливим є чітке визначення завдань, гнучкість робочого часу (під словом «робота» розуміють не проміжок часу, а сукупність завдань, які повинні виконати якісно і в строк), розвиток кар'єри (налаштовані реалізувати відразу кілька кар'єрних планів). Вони прагнуть поєднати роботу за наймом з самозайнятістю. Намагаються організувати роботу в колективі більш зручним і ефективним способом (делегувати завдання працівникам, які краще з ним справляються, незважаючи на службову ієрархію) [3].

Якщо інструменти управління персоналом поколінь «бекі-бум» X та Y вже сформовані, то до юних фахівців - Z - HR-фахівцям слід вміти пристосовуватися. Формування довгострокових робочих відносин, зменшення плинності персоналу, створення стабільних і лояльних колективів залежить від ефективності системи розвитку персоналу. Особливу увагу, з огляду на критичність відмінностей покоління, на нашу думку, слід приділити поколінню молодих фахівців покоління Z. Новітніми підходами до

організації навчання представників цього покоління є змішане навчання, інфографіка та гейміфікація.

Викликом для HR-спеціалістів, безумовно, є залучення талантів, подолання нестачі спеціалістів із ключовими компетенціями або розвиток цих компетенцій, зміна організаційної культури, а основним завданням, яке потрібно досягти, є цифровізація сфери HR та використання нових технологій, особливо у підборі працівників покоління Y і Z. Побудова іміджу та бренду компанії - процес давно відомий, але безумовно новим є employer branding, тобто формування іміджу роботодавця. Через згаданий раніше перехід від ринку роботодавців до ринку працівників компанії не можуть ігнорувати це явище. Вони повинні включити їх у свою стратегію, тому що «щоб максимізувати конкурентну перевагу, компанія повинна адаптувати свої ресурси та можливості до можливостей, доступних на зовнішньому ринку» [4.].

1. Коваль Н.В., Биба В.А. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. Ефективна економіка. 2020. № 10. С. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.62.

2. Ліпич Л.Г., Гринькевич О.С., Полінкевич О.М. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. Економічний форум. 2022. №2. с. 72 -80. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-7>

3. Лютак О. З. Застосування теорії поколінь у консультуванні персоналу організації. Збірник наукових праць: психологія. Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника». 2019. Вип. 23. С. 94-101.

4. Armstrong M. (2010), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer business, Warszawa.

**Ляленков М.А.**, магістрант, гр. ЕК(УП)м-22

**Рудь Н.Т.**, д.е.н., професор кафедри економіки  
Луцький національний технічний університет

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Конкуренція та конкурентна перевага завжди вважалися найважливішим способом виживання для окремих осіб, організацій і суспільства та є складовою людської природи, адже люди розвиваються через конкуренцію з навколишнім середовищем. В умовах інноваційного розвитку та посилення конкуренції, одним з головних факторів ефективної діяльності підприємства являється високий рівень конкурентоспроможності персоналу. В сучасних умовах, що швидко змінюються, підвищення конкурентоспроможності персоналу є завданням не тільки для держави чи для підприємства, а й для працівника. Персонал, орієнтований на здобуття конкурентних переваг, здатний до оволодіння інновацій, професійного розвитку.

Питання конкурентоспроможності персоналу, її впливу на діяльність підприємства висвітлено у працях Сазонової Т.О., Литвинюк А.А., Варташової О. В., Клецової К. В., Семенової Л.Ю., Савченко А.П., Цветкової І.І. та інших. Аналіз даних праць показує, що конкурентоспроможність персоналу є недостатньо адаптованою до інноваційного розвитку, потребує більш детального вивчення та вдосконалення.

В реаліях сьогодення конкуренція в організаціях і на ринку в цілому стає все більш жорсткою, дослідження конкуренції на індивідуальному рівні обмежені. Більшість існуючих досліджень зосереджено на ознаках конкурентоспроможності. Персонал є найважливішим активом та цінним ресурсом компанії, що визначає її продуктивність. Співробітники особливо цінні, оскільки їхні знання, досвід і навички підвищують імідж компанії чи організації на ринку. Персонал підприємства є основою для формування конкурентних переваг, від його розвитку залежить розвиток компанії, її стабільність та прогрес.

Конкуренція – це суперництво між різними учасниками ринкових відносин за найвигідніші умови існування та реалізації товарів і послуг за найвигіднішою ціною.

Співробітники – основне джерело продуктивності та запорука конкурентоспроможності компанії. Досягнення підприємством успіху потребує наявності компетентних кадрів, які мають відповідний рівень освіти, кваліфікації та досвіду і здатні ефективно працювати в ринкових умовах.

Семенова Л.Ю. розглядає поняття «конкурентоспроможність персоналу» як сукупність вроджених і набутих властивостей особистості: комплексну характеристику працівника, що визначає його порівняльну позицію по відношенню до інших працівників; як рівень володіння професією або спеціальністю та такі якості трудового колективу, які дають працівникові перевагу в боротьбі з конкурентами за вакансію; як ступінь розвитку сукупності здібностей індивіда та його кваліфікацій, що використовуються в процесі трудової діяльності» [3, с. 73]. Конкурентоспроможність персоналу варто розглядати як здатність компанії реалізовувати свої конкурентні переваги, а також як здатність працівників проявляти свою професійну компетентність та індивідуальні досягнення.

Персонал підприємства є основою для формування конкурентних переваг і ключових компетенцій, а більшість інших конкурентних переваг підприємства або походять від впливу персоналу, або є унікальними для всіх учасників ринку конкурентоспроможності підприємства [4, с.121]. Конкурентоспроможність персоналу підпадає впливу різноманітних внутрішніх факторів підприємства, зокрема: кількість і склад персоналу, сукупність цінностей організації, корпоративна та організаційна культура, ціль, завдання.

Нові бізнес-організації сьогодні можуть стверджувати, що на них не впливає глобалізація та тиск конкуренції. Ця тенденція, безсумнівно, призвела до того, що конкурентоспроможність персоналу набула нового стратегічного значення. Однак є деякі припущення, що ініціативи щодо стратегічного управління працівниками походять від керівників і лінійного керівництва. Можна стверджувати, що управління конкурентоспроможністю персоналу зупинилося у своєму розвитку та сьогодні потребує введення інновацій.

Варто вважати, що конкурентоспроможність персоналу можливо розглядати в двох вимірах: як ставлення до конкуренції та як конкурентну поведінку працівників. Ми мало знаємо про те, як конкуренція, конкурентне ставлення та конкурентна поведінка співвідносяться одне з одним. Конкурентне ставлення та поведінка тісно пов'язані з рисою конкуренції як індивідуальним фактором, так і конкурентним кліматом як фактором навколишнього середовища, їх взаємодія може вплинути на продуктивність на робочому місці. На ставлення до конкурентів і конкурентну поведінку співробітників можуть впливати як особистісні характеристики, так і клімат у команді, що, у свою чергу, призводить до різних результатів [3, с. 69].

Конкурентоспроможність персоналу на ринку праці в сучасних умовах є випробувальним завданням не тільки для держави чи для підприємства, а й для працівника. На державному рівні першочерговим завданням є забезпечення економіки висококваліфікованими кадрами та скорочення безробіття, підвищення ефективності зайнятості, які можуть бути вирішені шляхом забезпечення конкурентоспроможності працівників. Для високорозвинених підприємств важливим є персонал, який буде відповідати якості робочих місць і буде дозволяти організації бути конкурентоспроможною на ринку. Це також очевидно для працівника, що високий рівень конкурентоспроможності дозволить йому отримати та/або зберегти роботу, найбільше відповідає його можливостям, потребам і бажанням, тобто забезпечити певний рівень особистісного життя, економічної безпеки та соціальної стабільності. Важливим моментом є те, що конкурентоспроможність розглядається як комплексна характеристика працівника, що поєднує в собі всі якісні характеристики трудового колективу і проявляється у тісному зв'язку із зовнішнім середовищем.

Конкурентоспроможність залежить від сили конкурентної переваги, яка формує позиціонування організації перед іншими організаціями, щоб досягти переваги в якості,



низькій вартості. Незалежно від того, що це означає для компанії, це може бути єдиним ключем до успіху, зростання бізнесу та фінансової стабільності. Робота з персоналом є одним з найважливіших факторів, що впливає на досягнення конкурентоспроможності персоналу. Хороший роботодавець повинен усвідомлювати, що різноманітні конкурентні переваги персоналу може зробити бізнес більш конкурентним [1, с. 147]. Компанія, яка прагне створити конкурентоспроможний колектив, має можливість стати привабливим місцем для найбільш вмілих і досвідчених кандидатів, що дозволить роботодавцю використовувати їхні таланти на користь організації. Це доводить той факт, що менеджери з персоналу є найважливішими постачальниками конкурентних переваг практично в будь-якій галузі. Звичайно, найбільше цінуються організації, які є стабільними і достатньо сильними, щоб протистояти тиску інших. Щоб забезпечити сильну конкурентну перевагу для організації, кадровикам необхідно розробити певну стратегію конкурентних переваг у сфері людських ресурсів, яка б відповідала вимогам ефективного управління. Ретельна, добре розроблена HR-стратегія є перевагою для кожного підприємства. Ті організації, які розробили продуману та обґрунтовану стратегію конкурентної переваги персоналу, мають велику перевагу перед конкурентами. Правильна та ефективна HR-стратегія приносить шокуючі результати: працівникам подобається працювати в компанії, якщо вони відчувають підтримку та повагу [2, с. 66].

Кожна організація має індивідуальні бізнес-цілі, які сприяють розробці стратегії. HR-стратегію компанії також слід розробити для досягнення цих цілей шляхом залучення та утримання працівників конкретними перевагами, які підтримують конкурентні стратегії (рис.1).



Рис. 1. Приклади конкурентних переваг HR-стратегії ([5, с. 11]).

Конкуренція сьогодні стає глобальною, тому організаціям необхідно розробляти глобальні стратегії і виходити з ними як на зовнішні, так й на внутрішні ринки. Постійні зміни є невід'ємною частиною успіху та конкурентоспроможності, оскільки ті, хто не застосовує інновації, стають не тільки менш конкурентоспроможними, але й зазвичай зникають з ринку. Своєчасне реагування на зміни є основою успішного менеджменту та підготовки організацій для успішного функціонування ринку. Менеджери майже два десятиліття вчилися поводитися за новими правилами. Організації мають бути гнучкими та швидко реагувати на зміни конкурентів [5, с. 4].

Організаціям потрібно переглянути методи своєї діяльності та управління. Щоб досягти найкращої практики, їм необхідно постійно визначати контрольні показники, а щоб досягти ефективності, необхідно вводити інновації та працювати над розвитком, вдосконаленням системи, вивчати та опановувати нові навички. В даний час вважається, що конкуренти можуть швидко скопіювати будь-яку позицію на ринку, отже, конкурентна перевага є нестійкою та потребує постійних змін та нововведень.

Проте, застосовуючи відповідні стратегії конкурентної переваги, організації втягуються в боротьбу за кращі позиції та досягають кращих результатів. Для встановлення та підтримки конкурентоспроможності організації змушені постійно вдосконалювати знання співробітників і застосовувати сучасні методи і концепції менеджменту та маркетингу. Деякі організації здатні використовувати свої виробничі фактори краще за інші завдяки усуненню непотрібної роботи, використання сучасних технологій і кращої мотивації працівників. Найсильнішим конкурентним елементом завжди було суперництво між існуючими учасниками. Конкуренти використовують усі інструменти та «зброю» для того, щоб покращити свої позиції на ринку. Завданням керівництва є зробити все, що дозволить організації вистояти в боротьбі з конкурентами, а в кращому випадку поліпшити свої конкурентні позиції і отримати конкурентну перевагу.

**Висновки.** Поняття конкурентоспроможності персоналу в сучасному бізнесі набуває все більшого значення та є важливим для кожної організації. Це основна причина, через яку більше уваги приділяється аналізу конкурентоспроможності та пошуку найбільш ефективних рішень для досягнення та підтримки конкурентної переваги. Сучасним організаціям потрібно слідувати інноваційному розвитку, оскільки інновації є основою для подальшого розвитку та передумовою отримання конкурентної переваги.

1. Вартанова О. В., Клецова К. В., Кузьменко О. М. та ін. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: монографія /за ред. О. В. Вартанової. Луганськ: вид-во «Ноулідж», 2011. 176 с.

2. Сазонова Т.О., Литвинюк А.А. Конкурентоспроможність персоналу як фактор успішності сучасної організації. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»*. Одеса: ОНПУ, 2018. С. 65-67.

3. Семенова Л.Ю. Савченко А.П. Підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Міжнародний електронний науково-практичний журнал «WayScience»*. 2018. № 2 (2). С.67-78. URL: <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2019/01/Issue2.pdf#page=67>

4. Цветкова І.І. Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 88. С. 119–125. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/>

5. Kareska K., Marjanova T.J. Aspects of Competitiveness – Achieving Competitive Advantage of Organizations in Macedonia. *Journal of Economics. Section Entrepreneurship and Marketing*. 2018. №1(2). С. 11.

**Мануїлова К. В.** д. н. д. у., доцент кафедри права та публічного управління, Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка, м. Суми, Україна

**Надточій В. В.** магістр кафедри права та публічного управління, Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка, м. Суми, Україна

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ**

Актуальність вивчення сучасних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами (HR) в державному секторі зумовлена необхідністю підвищення ефективності, прозорості та стійкості публічного управління. У контексті швидких змін соціально-економічного середовища та загострення глобальних викликів, таких як військові конфлікти, економічна нестабільність і наслідки пандемій, ефективне управління людськими ресурсами набуває особливого значення.

Державний сектор потребує впровадження інноваційних підходів до управління HR, які дозволять оптимізувати кадрові процеси, підвищити мотивацію працівників та забезпечити їхню професійну реалізацію. Особливо важливо забезпечити адаптацію до нових викликів, таких як інтеграція до міжнародних структур, запровадження сучасних стандартів роботи та посилення відповідальності працівників.

Дослідження цих питань сприяє розробці стратегій, які допоможуть державним органам залучати та утримувати висококваліфіковані кадри, забезпечувати ефективне виконання державних функцій і створювати умови для професійного зростання працівників. Такі тенденції стають важливими не лише для внутрішнього розвитку держави, а й для її позиціонування у світове товариство.

Українська публічна служба стикається з серйозними викликами, спричиненими трирічним воєнним станом. Масштабні бойові дії на території України призвели до суттєвих негативних змін у кадровій політиці, зокрема масових переселень населення, значних втрат кваліфікованих фахівців та гострої потреби адаптації до нових соціальних реалій.

В умовах війни спостерігається дефіцит працівників, що ускладнює виконання державних функцій та надання послуг громадянам. Так за даними НАДС за літо 2024 р. «чисельність держслужбовців скоротилася на 1242 особи, а за два роки повномасштабної війни – на 16,4 тис. Нині кожна четверта посада вакантна, що ускладнює функціонування державного апарату» [1].

Це вимагає від держави створення ефективних стратегій для залучення та утримання фахівців, а також запровадження адаптивних підходів для оптимізації кадрових процесів.

Зміни в трудовому законодавстві [2], що виникають у контексті воєнного стану, суттєво впливають на управління персоналом. Для державних органів першочерговим завданням стає пристосування до нових умов роботи, зокрема впровадження дистанційних форматів. Пріоритетом є впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами, орієнтованих на підвищення ефективності та якості діяльності. Важливі кроки включають модернізацію рекрутингу, залучення персоналу, включаючи використання ІКТ і ШІ для автоматизації управлінських процесів, розвиток навчальних програм, підтримку талантів, впровадження прозорої системи оплати та турботу про добробут працівників. Це сприятиме задоволеності персоналу та покращенню надання послуг.

Українське суспільство в умовах воєнного стану вимагає покращення ефективності та прозорості управління людськими ресурсами в державному секторі. Актуальні проблеми, такі як корупція та недостатня прозорість процесів, вимагають комплексного підходу до реформування цієї системи. Інтеграція європейських стандартів у сфері управління персоналом може покращити якість публічних послуг і зміцнити довіру громадян до державних інститутів. Основними сучасними тенденціями в управлінні людськими ресурсами є акцент на гуманістичному підході, що враховує індивідуальні потреби працівників і сприяє їхній самореалізації.

Для адаптації до кризових ситуацій, таких як пандемії чи воєнні конфлікти, ефективними є гнучкі кадрові рішення, наприклад, впровадження дистанційної роботи, тимчасових контрактів або перекваліфікації працівників для нових ролей. Диджиталізація забезпечує автоматизацію кадрових процесів, включаючи електронний документообіг та онлайн-платформи для навчання. Інноваційні моделі управління, як-от мережеві структури, проєктний підхід і міжвідомча співпраця, спрямовані на підвищення ефективності та адаптивності організацій (рис. 1).

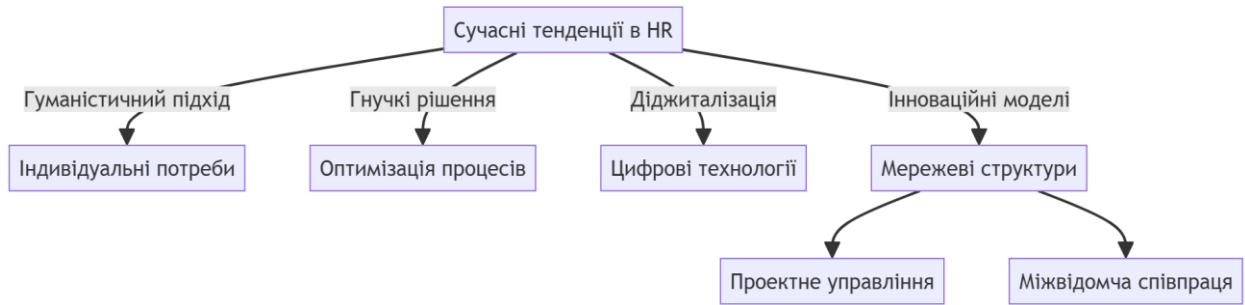


Рис. 1. Сучасні тенденції HR

Складено авторами на основі [3, с. 146–147]

Адаптація до європейських стандартів [4] набуває важливого значення в процесі реформування державної служби. Ключовими аспектами цього є впровадження принципів захисту прав людини, забезпечення гендерної рівності та протидії корупції. Застосування досвіду країн ЄС у реформуванні системи управління персоналом сприятиме інтеграції України у світову економічну спільноту.

Реформа публічної служби спрямована на подолання кадрових бар'єрів та створення нових механізмів мотивації й оцінювання результативності працівників. Одним із ключових завдань є підвищення професійної компетентності державних службовців, що сприятиме забезпеченню стійкості державної служби в умовах кризи.

Впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами має велике значення для підвищення якості надання публічних послуг громадянам. Це сприяє зміцненню довіри до державних інституцій і забезпечує стабільність у складних соціально-економічних умовах.

Отже, впровадження сучасних тенденцій у сфері управління людськими ресурсами полягає у необхідності підвищення ефективності та стійкості державного управління через реформування кадрової політики. Роль інновацій у забезпеченні сталого розвитку державного сектору є незаперечною, оскільки вони сприяють адаптації до нових викликів і забезпечують високий рівень обслуговування громадян.

1. Вуєць П. Тотальний брак кадрів і нова система зарплат. Інтерв'ю з головою Нацагентства з держслужби. *ГЛАВКОМ*. URL: <https://glavcom.ua/longreads/vilnimi-je-34-tis-vakansij-holova-natsahentstva-z-derzhsluzhbi-pro-totalnij-brak-kadriv-i-novu-sistemu-zarplat-chinovnikiv-1019593.html> (дата звернення: 23.11.2024).

2. Трудові відносини під час воєнного стану в Україні: що змінилося? *Державна служба України з питань праці*. URL: <https://dsp.gov.ua/podolannia-nelehalnoi-zainiatosti/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu/trudovi-vidnosyny-pid-chas-voiennoho-stanu-v-ukraini-shcho-zminylosia/> (дата звернення: 22.11.2024).

3. Яровой Т. С. Сучасні підходи та інновації у державному управлінні в Україні: кризь призму регіонального розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2024 р., № 1. С. 144 – 148. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.23>

4. Чаркіна А.О., Черняхівська В. В. Презентація на тему «Цивілізаційний вимір національного державотворення: адаптація державної служби України до стандартів Європейського Союзу». Київ: Комітет Державної премії України в галузі науки і техніки, [Електронний ресурс]. URL: [https://www.kdpu-nt.gov.ua/sites/default/files/work\\_files/m\\_6\\_prezentacija\\_.pdf](https://www.kdpu-nt.gov.ua/sites/default/files/work_files/m_6_prezentacija_.pdf) (дата звернення: 23.11.2024).

**Марчук Д. М.**

Студент 5 курсу, 073 Менеджмент

**Назаренко М. О.**

Кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця

## **ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Цифрова трансформація стала невід’ємним чинником змін у сучасному бізнес-середовищі, визначаючи нові стандарти діяльності підприємств в умовах глобальної економіки та технологічного прогресу. В епоху цифрової трансформації, цифровізація охоплює всі сфери діяльності компаній, формуючи нові виклики та можливості для управління, зокрема у сфері розвитку персоналу. Інноваційні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, впливають не лише на виробничі процеси, але й на формування сучасних підходів до лідерства та розвитку трудового потенціалу. Інноваційне лідерство є вирішальним фактором у створенні ефективного середовища для адаптації до змін. Лідери нового покоління спрямовують свої зусилля на підтримку персоналу, впровадження інноваційних практик та забезпечення конкурентоспроможності організацій. Умови цифровізації вимагають стратегічного бачення, гнучкості та здатності швидко інтегрувати технологічні рішення для оптимізації бізнес-процесів та стимулювання інноваційного мислення у співробітників. Цифрова трансформація змінює традиційні моделі управління персоналом, створюючи умови, у яких інноваційне лідерство стає необхідним фактором розвитку трудового потенціалу. У сучасному бізнес-середовищі ключові аспекти інноваційного лідерства включають стратегічне бачення, адаптивність, стимулювання творчості та інтеграцію цифрових технологій у процеси управління.

**Адаптація до цифрових змін.** Цифровізація бізнес-процесів вимагає від лідерів здатності адаптувати організаційні стратегії до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Це включає не тільки впровадження нових технологій, але й розвиток нових компетенцій у персоналу. Інноваційне лідерство сприяє створенню умов, за яких співробітники готові працювати з новими інструментами та впроваджувати сучасні методи роботи. Лідери, що успішно управляють цифровими трансформаціями, повинні володіти здатністю до стратегічного планування та інноваційного мислення. Це включає впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), аналітика даних, що дозволяють оптимізувати робочі процеси, знижувати витрати і підвищувати ефективність праці. Проте впровадження цих технологій не є самоціллю; набагато важливіше – створення стратегії, яка забезпечить інтеграцію цих технологій в існуючі бізнес-процеси, забезпечуючи співробітникам необхідні інструменти для роботи в цифровому середовищі[1].

**Стратегічне використання цифрових технологій.** У процесі цифровізації підприємств важливо не лише використовувати новітні технології, а й інтегрувати їх у стратегію розвитку компанії. Лідери, які акцентують увагу на ефективному використанні цифрових платформ для автоматизації рутинних процесів, підвищують продуктивність і забезпечують швидке масштабування бізнесу. Важливим елементом є також підтримка цифрових рішень, які дозволяють бізнесам оперативно реагувати на зміни на ринку та в бізнес-середовищі. Впровадження хмарних технологій, аналітики даних і автоматизації процесів дозволяє не лише покращити оперативність прийняття рішень, але й створює нові можливості для бізнесу та персоналу[2]. Цифрові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, аналітика даних та Інтернет речей (IoT), відкривають нові можливості для

оптимізації роботи персоналу. Лідери, що орієнтуються на інновації, використовують ці інструменти для створення платформ навчання, автоматизації рутинних процесів і покращення комунікації. Вони також сприяють формуванню інноваційної культури, що підтримує ініціативність та сприяє креативному мисленню серед співробітників.

**Роль лідера в управлінні змінами.** Згідно з дослідженням концепції системного лідерства, стратегічне бачення є основним аспектом, що дозволяє лідерам ефективно адаптуватися до трансформаційних змін, викликаних цифровізацією. Лідер повинен не лише розуміти технологічні інновації, але й уміти виявляти потенціал персоналу для їхнього ефективного використання. Це означає, що лідери мають бути готовими до активної комунікації зі співробітниками, роз'яснення цілей трансформації та створення умов для постійного професійного розвитку. Системний підхід до лідерства, який охоплює всі рівні організації, дозволяє ефективно управляти змінами та забезпечувати стійкий розвиток в умовах цифрової економіки[3]. Ефективне лідерство в умовах цифрової трансформації базується на принципах системного підходу. Це означає, що керівники мають враховувати взаємодію між технологічними, організаційними та людськими факторами. Таке управління дозволяє розвивати гнучкі структури, які можуть швидко реагувати на зовнішні зміни, зберігаючи ефективність та конкурентоспроможність. Лідери відіграють ключову роль у формуванні інноваційної атмосфери, яка сприяє відкритості до змін і заохочує співробітників до участі в інноваційних проектах. Це вимагає високого рівня емоційного інтелекту та навичок комунікації, які дозволяють мотивувати персонал і керувати змінами ефективно.

Важливим аспектом є розвиток стратегічного мислення у керівників. Лідери повинні формувати довгострокове бачення цифрової трансформації, яка враховує як технологічні, так і людські аспекти розвитку. Вони зобов'язані враховувати потреби різних зацікавлених сторін, включаючи співробітників, партнерів і клієнтів, забезпечуючи збалансований підхід до впровадження змін.

Таким чином, інноваційне лідерство в умовах цифрової трансформації є ключовим фактором, який не тільки сприяє розвитку трудового потенціалу, але й забезпечує стійкість і конкурентоспроможність організацій у сучасному бізнес-середовищі. Це лідерство інтегрує новітні технології, стимулює професійний розвиток співробітників і формує стратегії, що враховують як поточні, так і майбутні виклики. Лідери, які володіють стратегічним баченням і здатні інтегрувати цифрові технології в бізнес-процеси, можуть не тільки ефективно управляти змінами, але й створювати умови для сталого розвитку підприємства. Важливим аспектом є також розуміння значення корпоративної культури та стимулювання персоналу до адаптації до нових умов праці. Інтеграція інноваційних технологій, автоматизація та постійне навчання персоналу дозволяють організаціям не тільки адаптуватися до нових вимог, але й стати лідерами у своїх галузях.

1. Ложачевська О. М., Орлова-Курилова О. В., Макаренко Н. О., Рубежанська В. О. Моделювання адаптивного управління інноваційними підприємствами в умовах трансформації логістичних та маркетингових стратегій взаємодії держави та бізнесу, діджиталізації та сталого розвитку. Економіка та держава. 2021. № 11. С. 9–13.

2. Ольшанська О. В., Пузирьова П. В. Діджиталізація економіки: застосування цифрових технологій в економічній політиці. Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції, м. Київ, 10 травня 2022 р. Київ: КНУТД, 2022. С. 251–253.

3. Савицька, О. М., Долгова, Л. І. (2021). Підходи до планування концепції системного лідерства на підприємствах в умовах трансформаційних змін бізнесу та розвитку цифрової економіки. Ефективна економіка, No 7, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9081> (дата звернення: 04.03.2023).

**Материнська О.А.**

к.е.н., доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін

**Яременко О.І.**

к. держ.упр., доцент кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,  
м. Вінниця, Україна

## **ВИЖИВАННЯ І РОЗВИТОК: СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Глобальні виклики, спровоковані війною в Україні, особливо гостро відчуються малим та середнім бізнесом. Зміна правил гри на світових ринках вимагає від підприємців перегляду своїх бізнес-моделей та розробки нових стратегій. Стратегічний менеджмент стає необхідним інструментом для забезпечення стійкості та розвитку бізнесу в нових умовах. Ефективність управління підприємством безпосередньо залежить від узгодженості організаційної структури з його стратегічними цілями. Коли кожен співробітник чітко розуміє свою роль у досягненні загального успіху, підприємство працює як єдиний злагоджений механізм. Стратегічне планування є фундаментом цього механізму, особливо в динамічних умовах ринку.

Сучасний бізнес все більше нагадує динамічний організм, який постійно адаптується до змін зовнішнього середовища. Останні роки стали періодом кардинальних змін у світі праці, і Україна не стала винятком. Повномасштабна війна внесла свої корективи в звичний уклад життя, зокрема, і в сферу зайнятості. Одним із найпомітніших трендів став стрімкий розвиток дистанційної роботи та гнучких графіків. Опитування, проведені на платформі з пошуку роботи Work.ua у 2023 році, показали, що до 45% шукачів роботи надають перевагу дистанційній роботі, а ще 30% обирають гібридний формат [1]. При цьому конкуренція за вакансії з віддаленою зайнятістю значно вища, ніж за традиційні офісні посади, що вказує на високий попит на такі форми роботи.

Багато компаній, запроваджують гнучкі умови праці для утримання «талентів». Віддалена робота позитивно впливає на продуктивність працівників, особливо тих, хто має сімейні обов'язки, і такий підхід дозволяє компаніям залучати кадри з унікальними навичками з різних куточків світу.

Впровадження більш адаптивних форм зайнятості в управлінські процеси створює необхідність підтримки ментального здоров'я працівників, адже співробітники, які відчувають стрес, тривогу або депресію, працюють менш ефективно. Дбаючи про своїх співробітників, компанія підвищує лояльність співробітників, формує позитивний імідж на ринку.

Однією із прогресивних стратегій є флексибілізація умов праці – тобто процесу, під час якого роботодавці надають працівникам більшу гнучкість у виконанні своїх обов'язків. Це може стосуватися графіку роботи, місця роботи, а іноді навіть змісту роботи.

Флексибілізація стала такою популярною стратегією в українських компаній під час війни, адже надаючи працівникам більшу гнучкість, компанії можуть адаптуватися до мінливих умов та уникнути масових звільнень. Разом з тим це дозволяє працівникам краще балансувати роботу та особисте життя, особливо в умовах стресу та невизначеності. Дуже цінним є те, що працівники, які мають більше контролю над своїм робочим часом, часто демонструють вищу продуктивність. Управлінці використовують цю стратегію задля залучення і утримання цінних працівників.

Деякі компанії розпочали активно проваджувати флексибілізаційний підхід в форматі накопичення години роботи працівниками, щоб потім використовувати їх як додаткову відпустку або скорочений робочий день. В цьому випадку активізується відчуття

справедливості і залученості кожного працівника/кожної працівниці у робочих процесах компанії.

Варто звернути увагу і на активзацію проєктної роботи, яка часто передбачає створення крос-функціональних команд, що сприяє обміну знаннями, формування експериментів та впровадження інноваційних рішень.

Одним із ключових елементів стратегії управління персоналом є їх психологічна підтримка з боку менеджменту компанії та колективу. В умовах війни українські компанії стикаються з безпрецедентними викликами, які вимагають особливої уваги до психологічного стану співробітників, від яких залежить і адаптація нових бізнес-процесів.

Трансформація підходів в управлінні персоналом дає можливість використовувати прийоми, які раніше були притаманні іншим видам управління. Супервізія – це інструмент розвитку професійної само рефлексії у співробітників і керівників, які працюють у допоміжних сферах діяльності. Вона однаково добре підходить як для підвищення компетентності ще недостатньо кваліфікованих співробітників, так і для підтримки професійних фахівців [2]. Однак, розглядаючи через призму ведення бізнесу в умовах війни в Україні, ми пропонуємо перетворювати проблеми і виклики компаній у власні досягнення на основі супервізії. Спрямованість на забезпечення ефективної діяльності компанії і підтримку в колективі варто доповнювати управлінський функціонал консультативною підтримкою, наставництвом, функціями модератора та продюсера.

Побудова ефективної системи ділових комунікацій компанії з усіма партнерами в рамках стратегії сталого розвитку є важливим чинником успіху в діяльності компаній. Це позитивно впливає на всі аспекти розвитку компанії та забезпечує стійке корпоративне управління [3]. На відміну від традиційних функцій управління персоналом, таких як найм і звільнення, ми спостерігаємо перехід до більш стратегічної ролі ТОП-менеджерів, яка включає в себе створення сприятливого робочого середовища, розвиток талантів та підтримку добробуту співробітників.

Вдалим, на наш погляд, є стратегічний підхід управління в форматі open-door політики, тобто створення атмосфери, де кожен співробітник може звернутися до керівництва з будь-яким питанням, пропозицією або проблемою. Це не просто формальна декларація, а скоріше жива практика, яка сприяє зміцненню довіри, відкритості та прозорості в організації. Ефективність даної стратегії полягає в тому, що співробітники відчувають, що їхні думки та почуття важливі, що мотивує їх до більш активної участі в роботі компанії, підвищується рівень залученості працівників, покращується комунікація, все частіше проявляється активність співробітників в інноваційних рішеннях, а також дозволяє компанії швидше адаптуватися до змін.

Повномаштабне вторгнення росії в Україні внесло значні корективи в бізнес-ландшафт України. Проте, воно, як не дивно, також відкрило нові можливості для розвитку і трансформації. Компанії, які готові інвестувати в своїх співробітників, створювати сприятливе робоче середовище і адаптуватися до змін, зможуть не тільки вижити, але й зміцнити свої позиції на ринку. Для цього необхідно переосмислити традиційні підходи до управління персоналом, впроваджувати інноваційні рішення та створювати організації, де люди відчувають себе частиною чогось більшого.

1. Євгенія Корольова. Працювати віддалено чи в офісі. Яку модель роботи обирають українці під час війни і чому — Новини України / NV. 2023

2. Астремська І. В. Супервізія : профілактика та корекція емоційного вигорання працівників професій допомоги : монографія / І. В. Астремська. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024. С.13.

3. Материнська О.А. Комунікація в менеджменті: навчально-методичний посібник / О.А. Материнська, - Вінниця.: ВДПУ імені М.Коцюбинського, 2024. - 112 с.



**Мацегора Ю.П**

Здобувач освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**Попова О.Ю.**

д.е.н., професор, завідувач кафедрою управління і фінансова-економічної безпеки ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич, Україна

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ЇЇ РОЛЬ У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ**

Корпоративна культура є невід'ємною складовою сучасного корпоративного управління, особливо в умовах глобалізації, високої конкуренції та постійних технологічних інновацій. Вона формується на основі спільних цінностей, традицій, норм та принципів, що регулюють поведінку як керівників, так і рядових працівників організації. Розвинена корпоративна культура допомагає узгодити інтереси різних рівнів управління, покращити комунікацію, а також сприяти інтеграції інноваційних змін.

Значення корпоративної культури зростає в умовах постійних змін, які супроводжують сучасний ринок. Це стосується як впровадження нових управлінських методів, так і підвищення ролі етичних стандартів та соціальної відповідальності компаній. Ось чому управління корпоративною культурою є ключовим аспектом успішного корпоративного управління, що заслуговує на ретельний аналіз та дослідження.

Корпоративна культура як предмет дослідження з'явилася в працях багатьох вчених. Такі автори, як Едгар Шейн, Джон Коттер та Джеймс Хаскетт, досліджували значення корпоративної культури у процесах стратегічного управління. Зокрема, Шейн підкреслював важливість розуміння внутрішніх аспектів культури для керівництва, адже вона є механізмом для досягнення стійких конкурентних переваг. Джон Коттер розглядав корпоративну культуру як основу для реалізації змін у компанії, де згуртованість працівників і єдність цінностей дозволяють успішно адаптуватися до нових умов. Однак не вирішеною частиною залишається питання впливу корпоративної культури на тривалі стратегії компаній в умовах невизначеності та криз.

Інші дослідники, такі як Герт Гофстеде, аналізували культурні відмінності у міжнародних корпораціях, наголошуючи на тому, що культурні фактори можуть впливати на ефективність управління в різних країнах. Актуальним залишається також дослідження на тему взаємозв'язку корпоративної культури та соціальної відповідальності компаній, яке набирає популярності у зв'язку із зростанням ролі екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG).

Метою даного дослідження є глибокий аналіз корпоративної культури як ключового елемента корпоративного управління, визначення її впливу на прийняття стратегічних рішень та організаційні зміни. У дослідженні також розглядається питання, яким чином корпоративна культура впливає на ефективність роботи компанії, мотивацію персоналу та здатність компанії швидко реагувати на виклики ринку

Корпоративна культура охоплює систему цінностей, вірувань, традицій та поведінкових норм, якими керуються працівники організації. Вона є неформальним регулятором поведінки та взаємодії всередині компанії. Основні компоненти корпоративної культури включають місію компанії, візію, етику, систему мотивації, лідерські моделі та систему управлінських принципів. Ці елементи створюють фундамент для того, як організація функціонує як всередині, так і назовні.

Культура також виступає механізмом, що визначає спільну поведінку, формує групові норми і стандарти. Вона допомагає організації адаптуватися до зовнішнього середовища та зберігати стійкість у складних ринкових умовах. Відповідно, корпоративна культура стає не просто набором формальних правил, а стратегічним ресурсом, що впливає на ефективність корпоративного управління.

Корпоративна культура тісно переплітається з механізмами управління, забезпечуючи цілісність і стабільність компанії. Поєднання лідерства та чітко визначених цінностей формує основи для прийняття управлінських рішень. Наприклад, компанії з орієнтованою на результат культурою більше сфокусовані на підвищенні продуктивності та досягненні встановлених цілей, тоді як організації з культурою підтримки більше уваги приділяють розвитку співробітників і поліпшенню командної роботи.

Інший важливий аспект — це те, як культура допомагає у взаємодії між різними рівнями управління. Сильна корпоративна культура може знизити рівень конфліктів та неузгодженостей у рішеннях, оскільки всі співробітники орієнтуються на спільні цінності та принципи. Крім того, корпоративна культура сприяє розвитку відповідальності та лояльності працівників, що знижує плинність кадрів і підвищує їхню мотивацію.

Корпоративні зміни часто сприймаються як стресовий фактор для компаній, але наявність сильної та гнучкої корпоративної культури допомагає подолати ці виклики. Під час впровадження змін корпоративна культура може виступати інструментом, що сприяє збереженню згуртованості колективу та забезпеченню стабільності процесів. Компанії, які активно розвивають свою культуру, здатні адаптуватися до ринкових коливань та зміцнювати свої позиції на тлі невизначеності.

Наприклад, компанії з гнучкими культурами, які підтримують інновації та експерименти, швидше та успішніше впроваджують нововведення. Водночас компанії зі статичними культурами, де домінують формальні структури та процеси, можуть стикатися з труднощами у адаптації до змін.

Корпоративна культура має також вагомий вплив на формування іміджу компанії та управління її репутацією. Соціальна відповідальність бізнесу (CSR) все більше стає частиною корпоративної культури багатьох компаній, оскільки вона сприяє позитивному сприйняттю бізнесу з боку суспільства та інвесторів. Прозорі, етичні підходи у веденні бізнесу, турбота про екологію та права працівників є важливими аспектами, що допомагають зміцнити довіру до компанії.

Компанії, які приділяють увагу корпоративній соціальній відповідальності, підвищують свою репутацію, що дозволяє залучати більш якісні кадри, поліпшувати стосунки з партнерами та підвищувати лояльність клієнтів. В умовах зростаючої конкуренції та посилення ролі етичних норм на ринку, корпоративна культура стає вагомим фактором у довгостроковому успіху компанії.

У цій роботі було детально розглянуто роль корпоративної культури в управлінні організацією та її значення для забезпечення стабільності й розвитку компанії. Корпоративна культура впливає на прийняття рішень, мотивацію персоналу, впровадження інновацій та адаптацію до змін, а також на соціальну відповідальність і репутацію компанії. Для майбутніх досліджень варто зосередитися на вивченні методів зміцнення корпоративної культури в умовах швидких змін та кризи, а також на вивченні її ролі у підтримці етичних стандартів в умовах цифрової трансформації.

**Мельник І.Є.**, здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки  
Луцький національний технічний університет, Україна

## **АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ІНДИКАТОРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГІДНОЇ ПРАЦІ У ТРАНСКОРДОННИХ РЕГІОНАХ**

Проблема забезпечення гідної праці в контексті сталого розвитку набуває особливої актуальності для регіонів польсько-українського прикордоння. Незважаючи на значну кількість наукових робіт, присвячених дослідженню проблем гідної праці на національному та регіональному рівнях, а також наявність міжнародних програм, спрямованих на їх вирішення (наприклад, «Програма гідної праці 2020–2024 Україна» МОП), питання

відмінностей у рівнях забезпечення гідної праці в прикордонних регіонах Польщі та України залишається недостатньо дослідженим, особливо в умовах збройного конфлікту.

З огляду на глобальну Ціль сталого розвитку 8, яка передбачає забезпечення гідної праці та економічне зростання, детальне дослідження проблем гідної праці в регіонах польсько-українського прикордоння є необхідним для розробки ефективної політики підвищення стандартів життя населення. Особливу увагу слід приділити порівняльному аналізу спільних та відмінних характеристик цих регіонів з метою виявлення факторів, що впливають на рівень забезпечення гідної праці, що рекомендують ряд науковців [2-4].

Одним з ключових показників, що характеризує ступінь забезпечення гідної праці, є заробітна плата. Заробітна плата відображає не лише економічну оцінку праці, але й соціальну справедливість та рівень життя працівників. Тому детальний аналіз динаміки та структури заробітної плати в регіонах польсько-українського прикордоння є необхідним для оцінки ефективності державної політики в сфері праці та соціального захисту.

Для забезпечення об'єктивного порівняння рівнів заробітної плати в регіонах польсько-українського прикордоння необхідно застосовувати методологію, що враховує відмінності у купівельній спроможності національних валют. Конвертація заробітних плат до доларів США за паритетом купівельної спроможності дозволяє усунути вплив інфляції та різниці в цінах на товари та послуги, забезпечуючи таким чином порівнюваність абсолютних показників. Крім того, доцільно аналізувати відносні показники, порівнюючи рівень заробітної плати в окремих регіонах або секторах економіки із загальнонаціональним середнім.

Проведений аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати в ключових регіонах польсько-українського прикордоння (Волинська та Львівська області в Україні, Люблінське і Підкарпатське воєводства в Польщі) на основі наявних статистичних даних [1] демонструє загальну тенденцію до зростання цього показника в усіх розглянутих регіонах. Однак, абсолютні значення заробітної плати в польських регіонах значно перевищують відповідні показники в українських регіонах. Найвищий рівень заробітної плати протягом аналізованого періоду спостерігався в Люблінському воєводстві, де середньомісячна заробітна плата зросла з 1718 до 2895 доларів США за паритетом купівельної спроможності, тобто на 1,7 раза. Волинська область, яка мала найнижчий показник серед розглянутих регіонів, також продемонструвала зростання заробітної плати з 593 до 1233 доларів США (у 2,1 раза). Незважаючи на позитивну динаміку зростання заробітної плати в українських регіонах, розрив між рівнями заробітної плати в польських та українських регіонах зменшився незначно: з 2,9 раза в 2010 році до 2,3 раза в 2021 році.

Аналіз співвідношення середньомісячної заробітної плати в регіонах польсько-українського прикордоння та відповідних національних середніх виявляє певну диференціацію. Незважаючи на загальну тенденцію до зростання заробітних плат, в обох країнах прикордонні регіони традиційно відставали за рівнем оплати праці від національних середніх. Однак, спостерігається поступове зменшення цього розриву. Найбільш значне відхилення від середнього по Україні спостерігається у Волинській області, де рівень заробітної плати коливався в межах 75,2-81,7% від середньоукраїнського. Найбільш наближеною до національного середнього була Львівська область з показниками 86,3-89,4%. Аналогічна ситуація спостерігається і в польських прикордонних регіонах, де рівень заробітної плати також був нижчим за середній по країні, але відставання було меншим.

Порівняння рівнів заробітної плати за видами економічної діяльності в прикордонних регіонах виявляє як спільні, так і відмінні тенденції. В усіх розглянутих регіонах спостерігається вища заробітна плата в сільському, лісовому та рибному господарстві, а також у сферах фінансів, страхування, державного управління та оборони порівняно з національним середнім. Водночас, заробітна плата в будівництві, торгівлі, транспорті та зв'язку, як правило, була нижчою за середню по країні.

Існує також ряд відмінностей між українськими та польськими прикордонними регіонами. Зокрема, в українських регіонах заробітна плата в сферах охорони здоров'я та освіти є нижчою за середню по країні, тоді як у польських регіонах спостерігається зворотна тенденція. Крім того, в українських прикордонних регіонах рівень заробітної плати в промисловості є значно вищим, ніж у польських.

Ці результати свідчать про складну структуру диференціації заробітної плати в регіонах польсько-українського прикордоння, яка зумовлена як загальнонаціональними тенденціями, так і специфічними особливостями розвитку окремих регіонів та галузей економіки.

Аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати в регіонах польсько-українського прикордоння свідчить про позитивну тенденцію до зростання цього ключового індикатора гідної праці. Незважаючи на загальне підвищення рівня оплати праці, існує значна різниця між рівнями заробітної плати в польських та українських прикордонних регіонах, причому в польських регіонах цей показник перевищує український більш ніж у два рази. Однак, спостерігається тенденція до поступового зменшення цього розриву.

Характерною особливістю всіх прикордонних регіонів є нижчий рівень заробітної плати порівняно із загальнонаціональним середнім. Цей розрив також поступово зменшується, що свідчить про певні успіхи у проведенні політики підвищення рівня оплати праці в регіонах.

Структурний аналіз заробітної плати за видами економічної діяльності демонструє, що найвищі рівні оплати праці в усіх прикордонних регіонах спостерігаються в секторах інформаційних технологій та комунікацій, фінансів, страхування, а також державного управління та оборони. Це свідчить про вплив факторів, пов'язаних зі спеціалізацією виробництва та рівнем кваліфікації працівників на рівень заробітної плати.

Таким чином, для забезпечення гідної праці та подальшого зменшення розриву в рівнях заробітної плати між прикордонними регіонами та національними середніми необхідно здійснювати цілеспрямовану політику, спрямовану на: стимулювання розвитку високотехнологічних галузей економіки в прикордонних регіонах; підвищення рівня кваліфікації трудових ресурсів; створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення інвестицій у виробництво з високою доданою вартістю, підвищення ефективності державного регулювання ринку праці.

1. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

2. Кузнецова К.І. (2023). Забезпечення гідної праці в умовах режиму воєнного стану. Збірник наукових праць ХНПУ імені Г. С. Сковороди "Право", 38, 167-174. DOI: <https://doi.org/10.34142/23121661.2023.38.22>

3. Панькова О.В., Касперович О.Ю. (2021). Цільові пріоритети регуляторної політики України щодо формування умов гідної праці у платформній економіці. Економіка промисловості, 4 (96), 21-40. DOI: <https://doi.org/10.15407/econindustry2021.04.021>

4. Шубалий О. (2022). Порівняльна оцінка забезпечення гідної праці та економічного зростання в прикордонних регіонах Польщі та України. Економічний форум. 2022. Т. 1, № 2. С. 22-32. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-4>

**Мерзлікіна Є.А.**, здобувач освіти;

**Ляшок Н. Ю.**,

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки  
Донецький національний технічний університет, м.Дрогобич, Україна

## **WELL-BEING ЯК СКЛАДОВА СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

В економічний простір підприємств Західної півкулі та Європи поступово впроваджується як елемент першої необхідності при створенні структури внутрішнього функціонування організації поняття «well-being», яке транслюється через посаду Well-being

manager. У прямому перекладі «well-being» означає благополуччя чи добробут. Проте враховуючи багатозначність та специфіку використання терміну в економіці для українського підприємства більш притаманним перекладом є щастя, процвітання, насолода життям. Підтекст може варіюватися, проте всі вище представлені терміни несуть у собі позитивну інтеркореляцію.

Благополуччям більшість психологів характеризують змістовний загальний термін, що стосується самопочуття людини або групи людей. Це стосується фізичного, психологічного, емоційного, соціального сприйняття, тобто все, що може впливати на стан людини, в якому вона перебуває.

Well-being дуже щільно пов'язаний зі здоров'ям та продуктивністю. Психологія говорить про те, що будь-який стан людини впливає на її реакцію та реакцію її тіла. На сьогодні почала приділятися увага дослідженням з теми психосоматики, в яких душевні переживання та стресові ситуації впливають на фізичний стан організму. Щасливі працівники мають кращу якість життя, нижчий ризик захворювань і травм, підвищену продуктивність праці та більшу ймовірність зробити внесок у розвиток своєї громади, ніж працівники з гіршим самопочуттям. Саме тому Національна академія медицини США та Адміністрація з охорони праці та здоров'я США визначили благополуччя працівників як важливе питання охорони здоров'я, що має національне значення.[1]

Особливої уваги питанню здоров'я та психологічної підтримки Україна почала надавати тільки в останні 10 років. Адже ситуації та обставини, що відбуваються у нашій країні призводять до пригнічення загального духу громадян. Війна та ковід призвели до глобального змінення психологічного стану багатьох українців, що призвело до погіршення як загальної людської продуктивності, так і самопочуття, що на цей період мають як ніколи бути рушійною силою для продовження боротьби та вживання нації. За даними ООН[2] у встановленому рейтингу найщасливіших країн світу Україна щорічно втрачає свої позиції. Станом на 2024 рік вона опустилася з 92 місця на 13 позицій нижче, посівши 105 місце з 143 опитуваних країн. Тож як ніколи зараз важливо проводити глобальні реформації у застарілих радянських системах управління задля впровадження well-being у роботу підприємств.

Досліджуючи питання здоров'я і благополуччя, Антоновський (1979, 1987) визнав той факт, що люди можуть залишатися здоровими, незважаючи на наявність непереборних стресів. Він розробив концепцію салютогенезу, відповідаючи на питання «Що робить людину здоровою?» («What keeps one healthy?»). Салютогенез включає в себе концепцію почуття узгодженості (the concept of the sense of coherence, далі SOC), тобто життєвої орієнтації, яка, як вважається, вкорінена в історичному та сучасному соціокультурному досвіді індивіда. Почуття узгодженості розвивається з часом за умови, що загальні ресурси опору є повторюваними, послідовними та регулярними. Контрастні, непередбачувані, неконтрольовані та невизначені переживання призводять до слабкої SOC і пов'язані з погіршенням здоров'я. SOC складається з відчуття зрозумілості (як ви розумієте світ), відчуття керуваності (як ви справляєтеся з викликами) і відчуття осмисленості (як ви мотивовані і як ви визначаєте свій сенс життя). Підвищення рівня обізнаності щодо питань, пов'язаних зі здоров'ям, та їх сприйняття, як зазначено в цій статті, може сприяти розвитку організаційного здоров'я серед менеджерів та підкреслити важливість SOC.[3]

Люди з високим показником SOC здатні когнітивно осмислювати робоче місце і сприймати його стимуляцію як чітку, впорядковану, структуровану, послідовну і передбачувану. Вони сприймають свою роботу як таку, що складається з досвіду, який можна витримати і з яким вони можуть впоратися. Вони сприймають їх як виклики, з якими можуть впоратися, активізувавши особисті ресурси. Крім того, вони можуть емоційно та мотиваційно осмислювати робочі вимоги і сприймати їх як бажані виклики, в які їм подобається вкладати енергію. [3]

Well-being – це порівняно молодий напрям HR-менеджменту, сенс якого полягає в зростанні добробуту кожного члена команди, що дає змогу підвищити залученість співробітників у робочий процес, продуктивність та результативність праці. Залученість і благополуччя співробітників безпосередньо впливають один на одного, а фінансовий добробут виступає як фундамент майбутніх досягнень співробітника, вкрай необхідний для їх продуктивності [4].

Зростання інтересу компаній до впровадження корпоративної стратегії well-being у контексті психологізації та соціалізації управління персоналом відповідає сучасним глобальним тенденціям підтримки здорового способу життя. Цей процес обумовлений кількома ключовими факторами [4]:

- Синдром професійного вигорання як системне явище. Ігнорування проблеми благополуччя у робочих стосунках призводить до деструктивних наслідків як на індивідуальному, так і на професійному рівнях. Вигорання та емоційне виснаження, які сьогодні визнані одними з провідних психологічних проблем людства, включені до МКБ-10 та МКБ-11 як «перевтома». Наслідками цього є зниження залученості та мотивації працівників, що негативно позначається на продуктивності праці та загальній ефективності роботи організації.

- Підтримка психічного здоров'я. Оскільки робота займає значну частину життя людини, ігнорувати well-being неможливо. Недостатня увага до цього аспекту може призвести до професійного вигорання та депресії. Відтак, роль корпоративного психолога або спеціаліста з благополуччя набуває дедалі більшого значення. Ці фахівці створюють системи психосоціальної підтримки та сприяють психологічному комфорту працівників.

- Позитивна психологія, щастя та майндфулнес. Дослідження демонструють, що підвищення рівня щастя працівників позитивно впливає на економічні показники бізнесу. Зростання продуктивності, зниження плинності кадрів і скорочення кількості лікарняних днів є лише кількома прикладами таких позитивних змін (Дж. Хартер і Т. Рат). Натомість ігнорування проблем благополуччя персоналу може мати серйозні наслідки для компаній.

- Теорія поколінь. Нові покоління працівників, зокрема покоління Z, характеризуються змінами в цінностях, когнітивних установках і потребах. Вони прагнуть підтримувати баланс між роботою та особистим життям, отримувати задоволення від професійної діяльності й мати можливості для особистісного й професійного розвитку[4].

У корпоративному управлінні часто застосовується модель well-being Мартіна Селігмана PERMA (2011), яка виділяє три групи параметрів благополуччя[4]:

- Психічне благополуччя: позитивні емоції (Positive Emotions), залученість у роботу (Engagement), якісні стосунки з оточенням (Relationships), усвідомлення сенсу життя (Meaning) та досягнення цілей (Accomplishment).
- Фізичне благополуччя, яке охоплює здоров'я та можливості розвитку.
- Фінансове благополуччя як стабільність і підтримка.

Дослідження корпоративного well-being у контексті суб'єктивного відчуття благополуччя працівників демонструють значне різноманіття його проявів, що зумовлено індивідуальними психологічними факторами. Це можна порівняти з концепцією «чорного ящика» свідомості, яка використовується в дослідженнях економічної поведінки. Таким чином, корпоративний well-being можна визначити як систему заходів, спрямованих на забезпечення фізичного здоров'я, психологічного комфорту, фінансової стабільності та соціальної взаємодії працівників. Через благополуччя окремих індивідів досягається гармонія в колективі, що сприяє загальній ефективності організації. Це підкреслює необхідність розробки раціонального підходу до визначення та впровадження корпоративного благополуччя. [4]

У сучасній економічній системі більшості європейських підприємств well-being набуває найрізноманітніших форм сприйняття. Завдяки роботі спеціалістів, менеджерів по

частю та благополуччю та провідних корпоративних психологів, використовують перевірені дослідженнями заходи, які роботодавець може застосовувати для відтворення функції отримання працівниками благополуччя. Як вже зазначалося вище, ці заходи не тільки сприяють покращенню внутрішнього самопочуття працівників, а ще й за ланцюговою реакцією покращують ефективність корпорацій.

Загалом такі заходи зводяться до досить простих дій, що транслюють виявлення цінності робітників (надання адекватної оплачуваної відпустки, підтримку працівників, які повертаються до роботи після травми, належне управління інвалідністю, можливості для підвищення заробітної плати, більшу автономію, гнучкість та контроль над робочими завданнями, покращення організації праці та структури робочих місць, покращення фізичного робочого середовища, а також доступ до медичного страхування).

Але окрім стандартних заходів, наданих вище, велика кількість компаній завдяки дослідженням своїх спеціалістів з психології людини йдуть на більш ризиковані, екстраординарні методи, що призводять до максимальної ефективності. До прикладу, у корпорації Гугл наявні масажі, басейн, кімната для відпочинку, спортзал, медитаційна зона та навіть ігрова. Одна з дублінських юридичних компанії замовляла на щорічний корпоратив австралійських живих лам, адже їх спеціалісти зауважили, що обіймання лам та торкання їх шерсті призводить до підвищення гормону щастя в крові людей, що відповідно неодмінно впливає на рівень ефективності співробітників.

Що стосується українських компаній, то корпорації європейського інвестування отримують свій відсоток well-being. До прикладу, до початку повномасштабної війни компанія MacPaw Space, розташована у Києві мала у структурі спеціальні кімнати релаксу, офіс був житлом для котів, які вільно пересувалися ним (адже як було зазначено менеджерами, коти знижують рівень стресу).

Чим більше заходів із підтримки well-being пропонує компанія та чим інноваційнішим є їх зміст, тим значніший вплив вони мають на працівників. Це, у свою чергу, сприяє покращенню їхнього самопочуття, зміцненню ідей та цілей компанії, а також засвоєнню корпоративних цінностей трудовим колективом. Ефективність стратегій впровадження well-being залежить від фінансових можливостей і потенціалу компанії. Вони, як правило, краще реалізуються у великих корпораціях, проте запропонований підхід може бути адаптований і для менших підприємств.

Використання когнітивно-поведінкової концепції для побудови моделі well-being дозволяє ефективно інтегрувати принципи задоволення життям у корпоративну стратегію. Такий підхід сприяє впровадженню навичок 21 століття, формуванню культури піклування про працівників та розвитку релевантної ефективності, що допомагає долати виклики, пов'язані з організаційними коливаннями.

Концепція задоволення життям розглядається як комплексний підхід, що пояснює взаємозв'язок між зовнішніми об'єктивними результатами діяльності працівника і його внутрішніми суб'єктивними відчуттями щастя та задоволення життям. Це дозволяє не лише підвищити індивідуальну продуктивність, а й створити гармонійний і стабільний робочий клімат, сприятливий для досягнення стратегічних цілей підприємства.

1. Jerome M. Adams. The Value of Worker Well-Being. Association of Schools and Programs of Public Health. 2019. USA. Електронний ресурс: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0033354919878434> (дата звернення: 29.11.2024).

2. Електронний ресурс: <https://forbes.ua/news/ukraina-vtratala-13-pozitsiy-u-reytingu-nayshchaslivishikh-krain-svitu-finlyandiya-vsosome-pospil-ocholila-spisok-20032024-20009> (дата звернення: 29.11.2024).

3. International Journal of Qualitative Studies in Health and Well-being. 2011. Germany. Електронний ресурс: [https://www.researchgate.net/publication/51746660\\_Concepts\\_of\\_health\\_and\\_well-being\\_in\\_managers\\_An\\_organizational\\_study](https://www.researchgate.net/publication/51746660_Concepts_of_health_and_well-being_in_managers_An_organizational_study) International Journal of Qualitative Studies in Health and Well-being. 2011. Germany. (дата звернення: 30.11.2024).

4. Олена Варганова. Well-being у корпоративному управлінні: ключові моделі та вплив на економічну поведінку. Електронний журнал Київського національного університету технологій та дизайну. Випуск 45. 2022. Київ. Електронний ресурс: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1909> (дата звернення: 30.11.2024).

Михальчук Л.Л., студентка групи ЕК(УП)м-21

Науковий керівник: Шубала І.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки

Луцький національний технічний університет, Україна

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Управління персоналом дійсно відіграє ключову роль у ефективності будь-якого підприємства. Від правильного підбору, навчання та мотивації персоналу залежить якість виконаної роботи, розвиток компанії та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Ефективне управління персоналом включає в себе такі аспекти, як розробка стратегій управління талантами, створення стимулюючих умов праці, а також взаємодію з колективом для досягнення спільних цілей. Тому важливо, щоб керівництво підприємства надавало належну увагу цьому аспекту діяльності.

Управління – це процес переробки інформації з метою підготовки, прийняття та реалізації рішень, що забезпечують підвищення ефективності роботи організації, поліпшення якості продукції.

Дане визначення досить влучно підкреслює ключову роль управління в організації, проте не повністю розкриває його багатогранність та звужує до інформаційно-обробного процесу. Дійсно, обробка інформації є важливою складовою управління, адже для прийняття обґрунтованих рішень необхідно аналізувати й інтерпретувати дані, що стосуються як внутрішніх процесів, так і зовнішніх умов. Водночас управління є значно ширшим процесом, який охоплює організацію ресурсів та взаємодії між людьми, формування корпоративної культури, мотивацію та стимулювання співробітників до досягнення цілей та контроль за виконанням рішень. Важливим аспектом є також стратегічне планування та оцінка ризиків, що іноді виходять за межі чисто інформаційної обробки. Без інтеграції всіх цих компонентів неможливо досягти збалансованого розвитку організації, який би відповідав її цілям та сприяв ефективному функціонуванню на ринку.

Основні стратегії управління персоналом, які охоплюють ключові напрями роботи з кадрами наведено на рисунку 1.

Ці стратегії забезпечують комплексний підхід до управління персоналом, найефективнішою виступає, на нашу думку, стратегія винагороди і мотивації, оскільки саме вона безпосередньо впливає на залученість, продуктивність і задоволеність працівників. Мотивований персонал сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, формує позитивний імідж компанії та забезпечує конкурентні переваги. Інші стратегії також важливі, але без належної мотивації їх реалізація може бути менш результативною.

Управління в свою чергу реалізується через такі функції як: планування, організація, координація, мотивація і контроль [2, с. 41]. Ми вважаємо, що функції, виділені Десслером, створюють цілісну модель управління, яка дозволяє послідовно організувати і контролювати діяльність підприємства. Розглянемо кожну функцію, щоб обґрунтувати важливість такого підходу та його вплив на стабільність роботи організації.

Планування є базовою функцією управління, оскільки саме на цьому етапі визначаються цілі організації, ресурси для їх досягнення та методи виконання завдань. Грамотно проведене планування дозволяє знизити рівень невизначеності, передбачити ризики та сформулювати стратегії, які дадуть змогу організації гнучко реагувати на зміни. Організація забезпечує структурування всіх ресурсів для реалізації планів. Координація функцій і ресурсів є наступним етапом після організації, завдяки якому узгоджуються дії різних підрозділів і співробітників для досягнення спільних цілей. Координація сприяє синергії в колективі та знижує ризики конфліктів чи непорозумінь у процесі спільної діяльності. Мотивація є основним чинником, який сприяє підвищенню продуктивності



персоналу. Контроль є завершальною функцією, яка дозволяє оцінити результативність виконаної роботи.

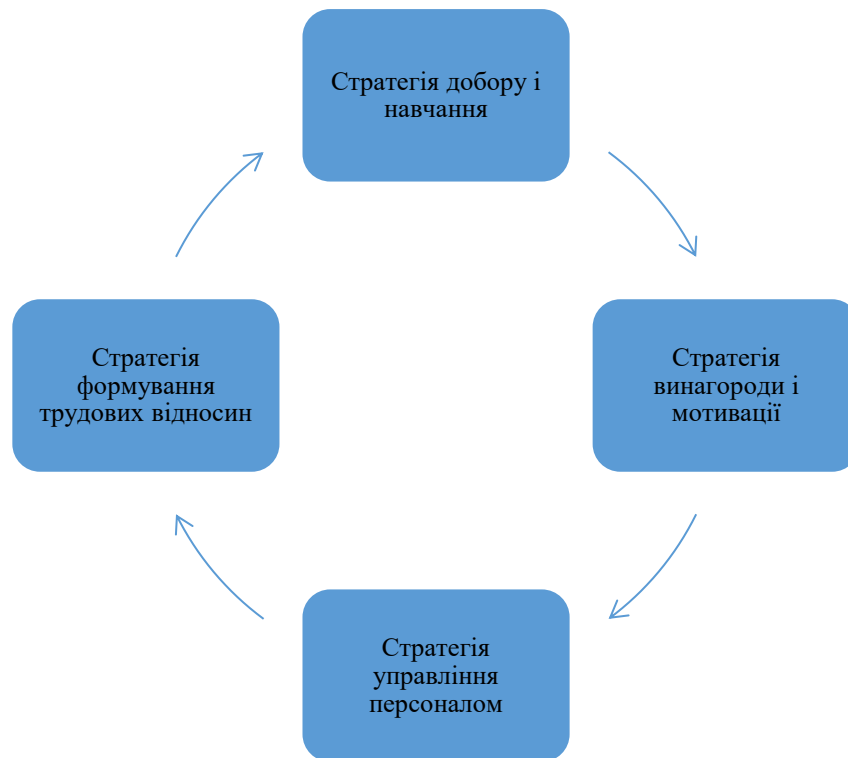


Рис 1. Стратегії управління персоналом (обудовано автором на основі джерела [1])

Особливість управління персоналом на відміну від інших, наприклад, технічних систем, полягає в тому, що об'єктом і суб'єктом управління є люди, персонал організації [3, с. 9]. Підкреслимо, що це створює специфіку управлінських процесів, адже люди мають унікальні властивості: мотивацію, емоції, індивідуальні цінності, потреби та очікування, які можуть змінюватися під впливом різних факторів. В управлінні людьми важливо знаходити індивідуальний підхід, здатний враховувати людські потреби та сприяти їх залученню до досягнення цілей організації. Таким чином, ключова особливість управління персоналом полягає у створенні умов, які б сприяли максимальному розкриттю потенціалу працівників, підтримці їхньої мотивації та формуванню позитивного ставлення до організаційних змін.

У підсумку можна зазначити, що управління персоналом є ключовим фактором, який безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Системний підхід до управління персоналом – який охоплює планування, набір, адаптацію, розвиток, мотивацію та оцінку працівників – дозволяє створити високопродуктивну команду, здатну ефективно досягати стратегічних цілей організації. Важливість управління персоналом полягає не лише в оптимізації робочих процесів, але й у формуванні корпоративної культури, що сприяє залученню, розвитку та утриманню висококваліфікованих кадрів.

Крім того, управління персоналом створює умови для інноваційного розвитку, що стає особливо актуальним в умовах динамічних змін на ринку. Розвинена система управління персоналом дозволяє організації адаптуватися до нових викликів, підвищувати свою конкурентоспроможність і досягати високих показників продуктивності. Відтак, ефективне управління персоналом слід розглядати як фундаментальний елемент, що забезпечує стійкість і успіх підприємства в довгостроковій перспективі.

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор. 2007. 428 с.

2. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. Державне будівництво. – 2012. – №2

3. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.

**Місецький А.В.**

аспірант,

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

**Середа Г.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

**Постановка проблеми.** Залучення та утримання працівників є важливими процесами для діяльності будь-якого підприємства. Через значні політичні, економічні та соціальні кризи в Україні, які в тому числі призвели до кризи ринку праці, частина класичних підходів до управління процесами залучення та утримання перестає працювати, або втрачає ефективність. Водночас, науково-технічний прогрес пропонує низку інноваційних рішень, що знаходяться на етапах тестового впровадження або розробки, які потенційно можуть підвищити ефективність процесів залучення та утримання персоналу, а також зменшити витрати часу на управління цими процесами. Ефективність процесів залучення та утримання персоналу може стати вирішальною для продовження діяльності підприємств в поточних ринкових умовах, що зумовлює необхідність проведення досліджень.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивчення окремих питань, пов'язаних з процесами залучення та утримання персоналу, займалися як вітчизняні, так і іноземні вчені. Серед них можна виділити таких науковців, як: Мутерко Г.В., Обіход С.В., Сіос М.М., Попе С.Ф., Вебер П. та інші.

**Метою дослідження** є визначення напрямків удосконалення процесів залучення та утримання персоналу.

**Викладення основного матеріалу.** Залучення та утримання персоналу — це багатогранні процеси, кінцевою метою яких є забезпечення підприємства достатньою для його діяльності кількістю та якістю трудових ресурсів. Так чи інакше аспекти процесів залучення та утримання персоналу присутні на усіх підприємствах. При цьому розвиток, системність та ефективність цих процесів необхідно розглядати в кожному окремому випадку.

Дотримання принципів системності, гнучкості та постійного розвитку є важливим при удосконаленні процесів утримання та залучення працівників. Підприємства, які підходять до реалізації процесів хаотично, в першу чергу повинні сфокусуватись на побудові базової системи, яка буде займатися регулюванням процесів. Розглядаючи принципи гнучкості та постійного вдосконалення, для ефективності системи управління процесами залучення та утримання персоналу потрібно адаптуватися до поточних умов внутрішніх та зовнішніх факторів, постійно відстежувати ефективність наявних рішень, займатися пошуком можливих покращень та інноваційних підходів тощо.

Пандемія COVID-19 та явища, пов'язані з нею, призвели до широкого впровадження низки інноваційних рішень та інструментів у процеси залучення та утримання персоналу. Так, значного розвитку зазнали засоби організації віддаленої роботи, системи віддаленого навчання, трекери та системи для обліку часу роботи працівників, а також різноманітні хмарні сервіси. Впровадження таких інноваційних рішень дозволило пом'якшити негативний вплив на ефективність процесів залучення та утримання працівників як від COVID-19, так і на початку повномасштабної війни в Україні, оскільки такі системи дозволили продовжувати діяльність підприємств та процеси найму в нових, кризових умовах.

Якщо розглядати наявні тепер інноваційні технології та рішення, що могли б допомогти розв'язати проблеми та підвищити ефективність процесів утримання та

залучення працівників, то найбільш перспективним є використання великих мовленнєвих моделей (LLM) в різних аспектах процесів та формах реалізації. Потенціал та сфери застосування «штучного інтелекту» все ще розширюються та досліджуються, при цьому наявні дані від впровадження окремих рішень та інструментів на його основі дозволяють визначити ті аспекти процесів утримання та залучення працівників, де його використання точно можливе та має позитивні ефекти.

По-перше, використання інструментів на основі штучного інтелекту дозволяє частково автоматизувати процес аналізу резюме кандидатів на роботу, що дозволяє не лише зменшити витрати часу на читання та аналіз резюме, але і підвищує об'єктивність відбору кандидатів. [1]

По-друге, штучний інтелект значно пришвидшує процес написання вакансій, оскільки може контекстно заповнювати вже наявні шаблони. [1]

По-третє, за даними від використання систем аналізу працівників зі штучним інтелектом, ШІ вдалось з 95% ймовірністю визначити працівників, які були на межі звільнення. [2] Наявність надійного інструменту виявлення працівників на межі звільнення дає можливість впровадити в систему рішення, які будуть застосовуватись для утримання таких працівників, дозволяє покращити планування майбутніх потреб найму. Цей інструмент може також дозволити більш поглиблено та оперативно ліквідувати основні чинний, які призводили до звільнення працівників.

По-четверте, використання чат-ботів зі штучним інтелектом є альтернативним способом побудови комунікації з працівниками. Використання цього інструменту можна розглядати як в контексті процесу залучення, тобто систему автоматизованого найму, яка ставить питання кандидату, аналізує його відповіді, надає інформацію про вакансії та компанію, а потім формує та відправляє звіти у HR-відділ [3], так і в контексті утримання працівників, особливо у період їх адаптації, оскільки такий чат-бот може більш якісно відповідати на питання працівників, ніж звичайний скрипт.

При цьому, наявні можливості використання збільшуються в ефективності зі зростанням кількості персоналу на підприємствах, оскільки використання традиційних підходів потребує значного більших людських та часових ресурсів від HR-відділу.

Проте, використання інструментів на основі штучного інтелекту несе низку викликів. Для початку необхідно звернути увагу на точність та надійність ШІ-інструментів. Від якості даних, досвідченості експерта, що буде проводити налаштування інструменту, індивідуальності налаштувань, а також постійного пошуку недоліків та їх вдосконалення, буде залежати кінцева ефективність будь-якого рішення на основі великих мовленнєвих моделей. Це створює певне обмеження та особливості використання усіх подібних рішень, адже для їх ефективності необхідні великі масиви даних, що своєю чергою недоступно для малих та мікро підприємств, при цьому додатковим фактором ефективності є індивідуальність налаштувань, що ускладнює процес створення та обмежує ефективність комерційних рішень.

Наступним значним викликом, пов'язаним з використанням штучного інтелекту, є залежність його ефективності від навичок та компетенцій працівників. Згідно з результатами моделювання структурних рівнянь, вплив окремих категорій компетенцій на ефективність штучного інтелекту перевищує 50%. [4] Ефективне використання (особливо індивідуальних рішень) буде потребувати від працівників проходження додаткового навчання та опановування нових компетенцій, при цьому що більш комплексні, складні та розвинені рішення потребувати новіші та унікальніші компетенції. В перспективі вчені заявляють про потреби зміни системи освіти для ефективного використання штучного інтелекту в різних сферах застосування. [4]

Ще однією перешкодою на шляху до впровадження інструментів та рішень зі штучним інтелектом є супротив з боку працівників. Усі інновації супроводжуються певним рівнем супротиву, при цьому зазвичай чим більш глобальна інновація, тим вищий рівень

супротиву вона зустрічає. В довгостроковій перспективі автоматизація процесів передбачає заміну і скорочення працівників, які виконували ці процеси. І хоча обслуговування, розробка та використання штучного інтелекту будуть створювати нові робочі місця, люди зіштовхнуться з необхідністю перекваліфікації та тимчасового структурного безробіття, якщо не почнуть отримувати нові компетентності вчасно. Проблема з вивільненням посилюється нереалістичністю очікувань людей від впровадження штучного інтелекту. Так працівники відмічають, що інструменти з ШІ зможуть замінити значно більше в роботі інших компаній і людей, ніж в їх роботі. [5]

**Висновки.** Залучення та утримання працівників є важливими процесами діяльності системи управління персоналом для підприємств, ефективність цих процесів є критичною важливою, особливо в умовах кризи, оскільки вони безпосередньо впливають на конкурентоспроможність і стійкість підприємств. Для забезпечення ефективності процесів залучення та утримання працівників необхідно дотримуватись принципів гнучкості, системності та постійного розвитку. Правильно використані наявні інструменти можуть допомогти підприємствам подолати або пом'якшити наслідки кризи, як це було, наприклад за часів COVID-19. Найбільш перспективним напрямком розвитку на разі є використання інструментів на основі штучного інтелекту, що можуть дозволити автоматизувати процеси, вивільнити ресурси HR-відділу, покращити та поглибити аналіз даних. При цьому, впровадження рішень на основі штучного інтелекту має низку викликів, таких як надійність, точність, довіра до результатів, необхідність проведення навчання та неминучий супротив змінам, які потребують детальнішого вивчення та врахування під час впровадження інструментів у процеси утримання та залучення працівників.

1. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 3–9. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-3-9)

2. The state of AI in 2022 - and a half decade in review / M. Chui et al. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review>

3. Мутерко Г. М. Інноваційний метод пошуку персоналу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 48–52. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-08>

4. Identifying Sufficient and Necessary Competencies in the Effective Use of Artificial Intelligence Technologies / I. Popa et al. *Amfiteatru Economic*. 2024. Vol. 26, no. 65. P. 33. URL: <https://doi.org/10.24818/ea/2024/65/33>

5. Weber P. Unrealistic Optimism Regarding Artificial Intelligence Opportunities in Human Resource Management. *International Journal of Knowledge Management*. 2023. Vol. 19, no. 1. P. 1–19. URL: <https://doi.org/10.4018/ijkm.317217>

**Назарук А. Я.**

аспірант кафедри економіки

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

## ІНДИКАТОРИ РУХУ ПЕРСОНАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умовах необхідність оцінки руху персоналу підприємства визначається потребою створення адаптивної організації, здатної ефективно реагувати на динаміку зовнішнього середовища й підтримувати внутрішню гармонію бізнес-процесів. У середовищі, де змінюються вимоги ринку, конкуренція загострюється, а ресурси стають дедалі обмеженішими, людський капітал залишається головним активом, яким слід управляти з обачністю та прозорістю.

З функціональної точки зору оцінка руху персоналу дозволяє керівникам не просто управляти чисельністю працівників, але й аналізувати, які саме процеси ведуть до змін у структурі трудового колективу, з якими результатами і яким чином. Такий аналіз допомагає відповісти на фундаментальні питання: чи відповідає кадровий склад стратегічним цілям

організації? Чи вчасно виявляються проблеми із залученістю або продуктивністю працівників? Чи є кадрові зміни результатом внутрішніх недоліків, чи зовнішніх викликів, на які підприємство не встигло адаптуватися?

Таким чином, основна функція оцінки руху персоналу полягає у виявленні закономірностей, які впливають на ефективність господарської діяльності підприємства. При цьому висока плинність кадрів може свідчити про проблеми в організації – недостатню мотивацію, відсутність перспектив зростання чи неефективне управління. З іншого боку, стабільність не завжди є позитивним показником, оскільки вона може свідчити про застій, брак інновацій або неспроможність залучати нові таланти.

Тому в епоху, коли успіх організації залежить від її здатності до впровадження інновацій, ротація персоналу може стати інструментом оновлення. Проте, це потребує глибокого розуміння: які саме позиції мають залишатися стабільними для забезпечення операційної стійкості, а які потребують свіжих ідей. За таких умов оцінка руху персоналу стає інструментом стратегічного планування діяльності підприємства.

Крім того, оцінка руху персоналу допомагає керівникам зрозуміти, як правильно збалансувати витрати на найм, навчання й утримання працівників із доданою вартістю, яку вони створюють для організації. Це перетворює процес управління людськими ресурсами з інтуїтивного на раціональний і передбачуваний, дозволяючи підприємству управляти ризиками і оптимізувати витрати.

Оцінка також важлива для забезпечення довіри між працівниками та організацією. У сучасному бізнесі лояльність працівників не можна забезпечити виключно фінансовими стимулами. Люди хочуть розуміти, як їхні зусилля вписуються в загальну стратегію підприємства. Відповідно, аналіз руху персоналу допомагає виявити потреби команди, своєчасно усувати конфлікти та створювати таке виробниче середовище, у якому кожен окремих працівник відчуває свою цінність.

Загалом бачимо, що необхідність оцінки руху персоналу визначається не лише потребою підприємства в утриманні кваліфікованих кадрів, але й забезпеченням гармонії між організаційними цілями та людським потенціалом. Відповідно, аналіз руху персоналу виступає не лише як механізм моніторингу, але й як стратегічний інструмент для побудови конкурентоспроможного бізнесу, який ставить людей у центр своєї місії.

В практичному аспекті аналіз руху персоналу здійснюється на основі системи показників оцінки руху персоналу, що являє собою інструмент управління, який дозволяє кількісно та якісно аналізувати процеси змін у складі працівників підприємства. Така система виступає основою для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління людськими ресурсами, забезпечуючи керівництво суб'єкта господарювання інформацією про тенденції та закономірності в кадрових процесах.

Дана система потрібна для моніторингу ефективності кадрової політики, визначення причин плинності кадрів, оцінки впливу змін на продуктивність праці та стабільність колективу. Вона дозволяє ідентифікувати слабкі місця в управлінні персоналом, пов'язані із недостатньою мотивацією чи неефективними адаптаційними програмами, що забезпечує вчасність реагування на існуючі проблеми. Також система показників сприяє стратегічному плануванню, дозволяючи прогнозувати потребу в нових кадрах, оптимізувати витрати на найм і навчання нових працівників, а також забезпечувати гнучкість у відповідь на зовнішні зміни. Завдяки цьому підприємства можуть підвищувати свою конкурентоспроможність, зберігаючи баланс між стабільністю кадрового складу і його адаптивністю. На практиці така система включає у себе ряд якісних та кількісних показників руху персоналу (рис. 1).

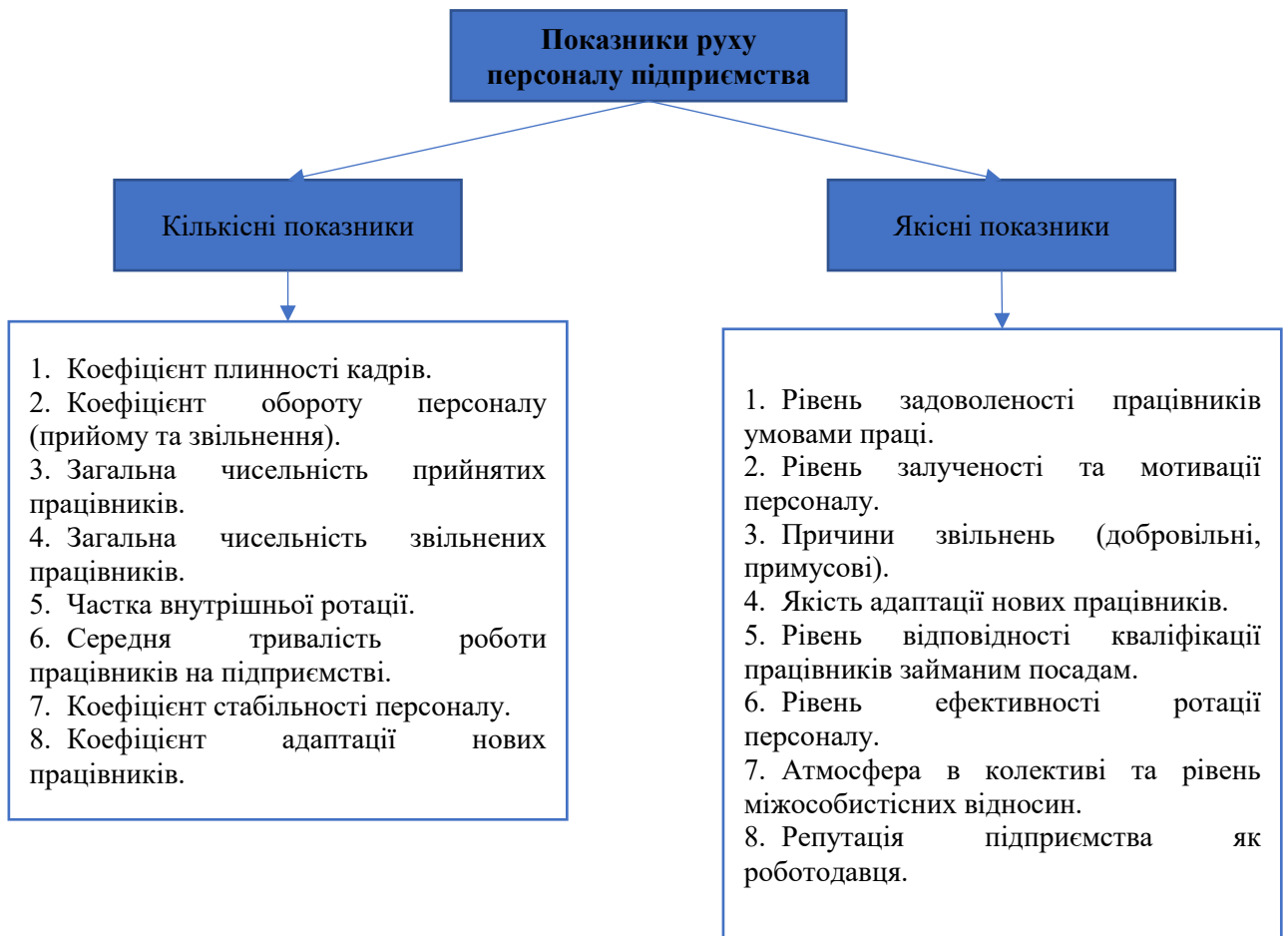


Рис. 1. Система показників наявності персоналу підприємства  
Джерело: побудовано автором на основі [2]

Перевага зазначеної системи показників оцінки руху персоналу полягає в її здатності забезпечити комплексний аналіз кадрових змін, що враховує як кількісні, так і якісні аспекти. Такий підхід дозволяє підприємству не лише фіксувати динаміку руху працівників, але й глибше розуміти причини цих змін та їхній вплив на ефективність організації.

Кількісні показники забезпечують об'єктивність аналізу, дозволяючи точно вимірювати масштаби кадрових процесів, пов'язаних із рівнем плинності кадрів чи чисельністю звільнень. Вони формують основу для моніторингу стану персоналу і допомагають виявляти відхилення від нормального функціонування трудового колективу. Якісні ж показники, у свою чергу, зосереджуються на суб'єктивних факторах, таких як задоволеність працівників умовами праці, рівень мотивації чи атмосфера в колективі, що дозволяє глибше зрозуміти контекст змін.

Також зазначена система показників сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, оскільки поєднує у собі дані про кількісні тренди та якісні інсайти. Це дає змогу керівництву підприємства виявляти причини кадрових проблем і розробляти ефективні стратегії їх вирішення. Крім того, вона дозволяє прогнозувати майбутні зміни в кадровій структурі, забезпечуючи готовність підприємства до викликів, що існують на ринку праці.

Важливою перевагою зазначеної системи є можливість своєчасного виявлення прихованих проблем у системі управління персоналом, таких як зниження залученості працівників чи ризик вигорання, що можуть негативно впливати на продуктивність праці і стабільність трудового колективу. Завдяки цьому підприємство отримує змогу швидко реагувати на негативні тенденції та створювати сприятливі умови праці для своїх працівників.

Таким чином, приходимо до висновку, що застосування системи показників руху персоналу важливе для аналізу кадрових змін підприємства. Така система дозволяє глибше зрозуміти процеси, що відбуваються у складі персоналу, і сприяє ефективному управлінню людськими ресурсами суб'єкта господарювання. Вона поєднує кількісні дані, які забезпечують точність вимірювання динаміки, з якісними показниками, що розкривають причини змін і їхній вплив на підприємство. Відповідно, використання індикаторів дозволяє не лише моніторити стан персоналу, а й прогнозувати майбутні зміни та своєчасно коригувати кадрову політику підприємства. Тому система індикаторів руху персоналу є важливим стратегічним інструментом, який допомагає підприємству досягати своїх цілей у ринковому середовищі.

1. Дзямучич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. *Економічний форум*. 2019. №3. С. 193-197

2. Економіка та управління персоналом : магістерський курс: навчальний посібник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямучич, О. А. Нужна, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, П.М. Косінський, О.А. Хілуха; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : Надстир'я, 2024. 344 с.

3. Кирилук Є. М., Руденко М. В., Гаряга Л. О., Дзямучич М. І. Суспільні ефекти цифрової трансформації економіки України. *Вісник Черкаського національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 27(1-2). С. 98-104.

**Омельяненко М.М**

аспірантка,

Київський національний університет будівництва і архітектури, м.Київ, Україна

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Соціально-економічна система будівельного підприємства є синергетичним утворенням, яке включає сукупність ресурсів, управлінських механізмів і суб'єктів господарювання, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей у будівельній галузі.

У контексті війни в Україні актуальними стають адаптивні стратегії управління, спрямовані на стабілізацію діяльності підприємства в умовах економічної турбулентності та військової нестабільності.

Руйнування інфраструктури внаслідок військових дій значно зменшує інвестиційний потенціал будівельної галузі. Проблеми логістики, зумовлені тимчасовою окупацією територій, ускладнюють постачання матеріалів і ресурсів. Міграційні процеси та мобілізація робочої сили знижують кадровий потенціал підприємств.

В умовах масштабного знищення матеріально-технічної бази підприємств, високого рівня інфляції та девальвація національної валюти, що впливають на вартість будівельних матеріалів, нестачі кваліфікованих працівників через масову міграцію та мобілізацію, цифровізація HR розглядається як складова бізнес-моделі підприємства, спрямована на оптимізацію управлінського циклу через автоматизацію людського капіталу. [1]

Використання концепції сталого розвитку в контексті управління персоналом, інтегроване з принципами knowledge management (управління знаннями), включаючи основи управління соціально-економічною системою у кризових умовах. А саме:

- антикризове управління: оперативне реагування на виклики, спричинені воєнними діями, через запровадження гнучких управлінських рішень,
- ризик-менеджмент: оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних із військовими загрозами, через диверсифікацію ресурсів і проектів;
- відновлювальне будівництво: акцент на відновленні зруйнованої інфраструктури, зокрема житлових об'єктів, доріг та об'єктів критичної інфраструктури.

Цифрові HR-процеси як інструмент підвищення операційної ефективності та стратегічної гнучкості організації.

Зниження трансакційних витрат завдяки автоматизації рекрутингових і кадрових процесів.

Оптимізація структури витрат на управління людськими ресурсами шляхом впровадження хмарних технологій і SaaS-рішень (Software as a Service).

Підвищення продуктивності праці через адаптивні моделі управління компетенціями співробітників, ефективне використання сучасних технологій таких, як:

- інтеграція інноваційних рішень, таких як BIM (Building Information Modeling), для оптимізації будівельних процесів і відновлення інфраструктури;
- використання екологічних та енергоефективних технологій для відновлення об'єктів у зонах бойових дій;
- запровадження цифрових платформ для управління будівельними проєктами та обліку матеріальних ресурсів у режимі реального часу. [2]

Інтеграція штучного інтелекту для прогнозного аналізу (predictive analytics) щодо поведінкових трендів персоналу та ефективності команд. Застосування big data analytics для моделювання життєвого циклу працівника в організації та розробки персоналізованих програм розвитку. Розвиток цифрових платформ для управління employee experience (досвід співробітників) та підвищення рівня employee engagement (залученість співробітників).

Цифрові інструменти сприяють формуванню конкурентоспроможного кадрового резерву шляхом виявлення високопотенційних працівників (high potentials). Гейміфікація (gamification) у внутрішніх HR-процесах як засіб мотивації та розвитку ключових компетенцій персоналу. Вплив digital workplace (цифрове робоче середовище) на підвищення гнучкості бізнес-процесів і формування адаптивної організаційної культури. Інституційні ризики, пов'язані з недостатньою зрілістю управлінської інфраструктури для інтеграції цифрових рішень. Зростання загроз інформаційної асиметрії та витоків даних у зв'язку з цифровою трансформацією. [3] Нерівномірний розподіл доступу до цифрових технологій серед малих, середніх і великих підприємств.

Інтеграція цифрових HR-систем у загальну систему стратегічного управління підприємством передбачає застосування Balanced Scorecard (збалансованої системи показників) для оцінки ефективності цифрових інновацій у сфері HR з використанням моделі ROI (Return on Investment) для оцінки економічної ефективності впровадження цифрових технологій у HR-менеджменті.

Трансформація HR-функцій у напрямку формування agile-організацій, здатних адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища.

Розвиток екомоделей управління людськими ресурсами через інтеграцію екосистемного підходу (ecosystem management) передбачає використання наступних показників ефективності управління в умовах війни: обсяги відновленої інфраструктури та житлового фонду, кількість створених робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, зростання частки використання інноваційних технологій у будівництві.

Перехід від традиційного HR до концепції People Analytics як ключового фактора стратегічного управління та участь будівельних підприємств у державних та міжнародних програмах післявоєнного відновлення сприятиме інтеграції з глобальними ринками через партнерство з міжнародними організаціями та корпораціями, а також впровадженню принципів ESG (екологічного, соціального та управлінського) управління у діяльність українських будівельних підприємств. [4] А також залучення грантів і міжнародної фінансової допомоги для відновлення зруйнованих об'єктів, використання пільгових кредитів для відновлення будівельної діяльності та адаптація податкової політики підприємства до умов воєнного стану, враховуючи податкові пільги для галузей, що займаються відновленням інфраструктури.



Отже, управління соціально-економічною системою будівельного підприємства в умовах війни потребує гнучких, інноваційних та соціально орієнтованих підходів. Цифровізація HR-менеджменту виступає ключовим чинником стратегічної трансформації, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства через ефективніше управління людським капіталом. Реалізація цифрових HR-технологій дозволяє впроваджувати інноваційні моделі розвитку, що сприяють збереженню конкурентоспроможності в умовах економічної невизначеності. У свою чергу, будівельна галузь відіграє стратегічно важливу роль у відновленні економіки та соціальної інфраструктури України, що є основою для забезпечення стійкості національної економіки та добробуту населення.

1. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. С. 125-129.

2. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. №4(50). С. 127-133.

3. Поліщук С., Роспопчук Т. Вплив цифровізації на зміни бізнес-моделей підприємств. «Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"». 2021. № 18. С. 199—202. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.231175>

4. Шаповалова О. В., Шевченко Л. С., Стріжкова А. В. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку. Правове забезпечення віртуалізації інфраструктури національної економіки України: монографія / за ред. С. В. Глібка, А. В. Стріжкової. Харків, 2019. С. 48-70. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE\\_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_2019\\_%D0%BF%D0%B21](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Strizhkova19Mono/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_2019_%D0%BF%D0%B21)

### **Ораєвський А.А.**

аспірант, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

### **Миколайчук І. П.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

## **ПЕРЕДУМОВИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Будівельна галузь має вагомe значення для економіки України, а сьогоденні зміни у ній змушують постійно тримати в полі зору перспективу об'єднання українського будівельного ринку з ринками Європи. Зважаючи на значні відмінності в бізнес-діяльності України та світу, що формують велику кількість актуальних змін, виникає потреба у визначенні пріоритетних напрямів розвитку будівельної галузі в залежності від стратегічних цілей та векторів їх реалізації. Зважаючи на це дослідження підходів до визначення інструментів та організаційно-економічних механізмів управління стратегічними змінами на будівельних підприємствах є своєчасним і необхідним для забезпечення їх успішного розвитку та впливу на зростання економічного потенціалу країни.

Ковідний період та повномасштабна війна в Україні призвели до цілого ряду проблем у будівельній галузі, що потребують стратегічних змін, серед яких: затягування термінів та вартості постачання будівельних матеріалів через зростання цін на паливо, підвищення тарифів на електроенергію, сповільнення темпів та заморожування об'єктів будівництва, здорожчання процесу будівництва та зміна логістичних маршрутів, гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, нестача фінансування та брак житлової пропозиції для ВПО, валютні коливання та інфляційні процеси, ризик податкового навантаження, недосконалість та невідповідність законодавчої бази європейським вимогам тощо. За даними Мінекономіки, на будівництво у ВВП України припадає близько 2%, тоді як середня у світі становила біля 7%, що вказує на значний інвестиційний потенціал галузі та її інвестиційну привабливість для іноземних компаній у післявоєнний час [5].

Лише за перший рік від початку повномасштабного вторгнення будівельна галузь України втратила близько 60-70% потужностей. За даними Звіту про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії проти України на початок 2024 року, з початку повномасштабного російського військового вторгнення загальна сума прямих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортним засобам та товарних запасах перевищила 157 млрд. дол. Найбільша частка у загальному обсязі прямих збитків завдана житловим будівлям, а саме 37,5% або 58,9 млрд. дол. та інфраструктурі – 23,4% або 36,8 млрд. дол. Втрати активів підприємств та промисловості становлять вже сьогодні мінімум 13,1 млрд. дол. і продовжують зростати. Протягом 2023 року індекс обсягу будівництва зріс на 25% і станом на сьогодні, в 2024 році, спостерігається динаміка його збільшення до 40%. Зростання відбувається за рахунок будівництва інженерних споруд, об'єктів інфраструктури та нежитлових будівель. У 2024 році динаміка будівництва є випереджальною до економіки загалом. Зокрема, відновилось будівництво житлових будівель, а індекс промисловості у 2024 році проявив зростання на 11%, коли ВВП зріс на 6,5%. За різними оцінками експертів в стратегічній перспективі післявоєнна відбудова потребує освоєння 400 млрд. дол. та 1,5 млн. працівників [1].

Зазначені тенденції зумовлюють потребу у підготовці галузі до стратегічних змін та розробленні заходів зі зростання будівельного потенціалу країни як перспективного майданчика для нових проєктів та іноземних інвестицій. Успішне впровадження стратегічних змін на будівельних підприємствах може створити міцний фундамент для довгострокового розвитку галузі.

Окремим питанням для вивчення та адаптації стратегічних змін на будівельних підприємствах є процеси європеїзації права, що висувають нові вимоги до підприємств у всіх секторах економіки, зокрема у будівництві. Адаптація до цих змін передбачає впровадження нових стратегій управління, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності, відповідності нормативно-правовим вимогам ЄС та підвищення сталості [3].

Бар'єрами успішних змін в будівельній галузі є сьогодні висока вартість проведення змін. Оновлення обладнання, впровадження нових технологій або адаптація бізнес-процесів до європейських стандартів вимагають значних фінансових інвестицій. Досить часто це стає непосильним рішенням для малих і середніх підприємств. Для зниження витрат на впровадження змін на підприємствах авторами запропоновано розробити підходи до визначення ключових напрямів та різновидів змін, які будуть найбільш ефективними та результативними та забезпечать максимальний ефект при найменших затратах підприємств.

В залежності від стадії життєвого циклу розвитку підприємства набір ключових змін буде різним. Для періоду «дитинства» це можуть бути налагодження логістичних процесів для інтеграції з європейськими партнерами, оптимізація бізнес-процесів з урахуванням вимог європейського регуляторного середовища, підготовка кадрів для роботи в мультикультурному середовищі, адаптація продуктового портфеля для різних регіонів ЄС, створення стратегії управління репутацією на європейському ринку. Для періоду «юності» можливим переліком буде диверсифікація каналів збуту через електронну комерцію та традиційні ринки ЄС, розширення портфеля продуктів, орієнтованих на попит у різних регіонах Європи, впровадження механізмів захисту інтелектуальної власності, створення бренду, який підкреслює переваги співпраці між українським і європейським ринками, забезпечення відповідності вимогам ESG (екологічна, соціальна та управлінська стійкість). Для стадії «розквіту» – це: вихід на додаткові європейські ринки та масштабування бізнесу, побудова глобальних ланцюгів постачання з використанням ресурсів обох ринків, інтеграція цифрових технологій для забезпечення високої операційної ефективності, формування спільних дослідницьких проєктів із європейськими партнерами, підтримка інноваційної культури та підвищення гнучкості управління. На етапі «стабільності»

портфель стратегічних змін може бути наповнений проєктами щодо регулярного аудиту відповідності європейським стандартам і оновлення сертифікатів, інвестування у сталий розвиток та соціальні проєкти, які підвищують довіру споживачів, впровадження нових бізнес-моделей, наприклад, економіки спільного використання, пошук стратегічних партнерів для довгострокової співпраці, активного використання грантів і програм підтримки ЄС для модернізації.

Впровадження правильно обраних рішень, зорієнтованих на адаптацію до кращих світових практик, призведе до підвищення рівня готовності підприємств до стратегічних змін та їх стратегічного розвитку з урахуванням впливу зовнішнього середовища, зростання рівня ВВП в країні та підвищення рівня добробуту населення.

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf)

2. Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни» URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/audit-of-war-damage.pdf>

3. Суханова Д. Особливості правової системи Європейського Союзу та її співвідношення з міжнародними і національними правовими системами. DOI <https://doi.org/10.32782/yuv.v1.2024.22>. URL: [http://yurvisnyk.in.ua/v1\\_2024/24.pdf](http://yurvisnyk.in.ua/v1_2024/24.pdf)

4. Гнидюк Н., Павлюк С. Наближення законодавства України до права ЄС відповідно до Угоди про асоціацію: між правовими зобов'язаннями та аналізом політики? URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29067.pdf>

5. ВВП зріс на 4,2% за десять місяців 2024 року: зростання підтримують транспорт, будівництво та промисловість. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/2ee1ed35-4550-4b7c-8f0b-4c2d260c90c3?lang=uk-UA&title=VvpZris>

### **Підвисоцька О.В.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент  
Науковий керівник: **Федоришина Л.М.**, д-р екон. наук, професор, в.о.професора кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, Україна

## **СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ ПРОКРАСТИНАЦІЇ**

Прокрастинація – це явище, яке суттєво впливає на продуктивність працівників і може стати причиною зниження ефективності виконання завдань та проєктів. У сучасному бізнес-середовищі, де час та ресурси мають вирішальне значення, прокрастинація стає реальною загрозою для організацій, оскільки затягування з виконанням важливих справ може призвести до втрати клієнтів, порушення дедлайнів і навіть зриву проєктів. Розуміння причин прокрастинації та розробка ефективних стратегій її подолання є пріоритетом для менеджерів, які прагнуть забезпечити максимальну продуктивність своїх команд та сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Для успішного подолання прокрастинації важливо ідентифікувати основні причини, що спонукають до зволікання з виконанням завдань. Ними часто виступають такі, як страх перед можливими невдачами, надмірний перфекціонізм, низький рівень мотивації та відсутність чітко сформульованих цілей. Страх перед невдачею змушує працівників уникати виконання завдань, особливо якщо це стосується нових або складних проєктів, оскільки вони бояться, що результат буде невдалим. Перфекціонізм, своєю чергою, призводить до того, що працівники прагнуть ідеального результату і, намагаючись уникнути помилок, часто затягують з виконанням завдань. Зниження мотивації або її повна відсутність також є поширеною причиною прокрастинації, адже працівники не відчувають особистої зацікавленості у виконанні завдання. Визначення конкретних причин дозволяє менеджерам вибрати найбільш ефективні інструменти та підходи для вирішення цієї проблеми [1].

Розбиття великого завдання на дрібні підзавдання допомагає зменшити відчуття перевантаження і спрощує підхід до виконання. Цей метод відомий як «техніка дрібних завдань» і дозволяє працівникам поступово досягати результату, фокусуючись на конкретних діях, замість глобального завдання, яке може здаватися занадто складним. Таким чином, за рахунок досягнення невеликих результатів зростає мотивація, оскільки працівник бачить поступовий прогрес [2]. Наприклад, замість завдання «розробити маркетинговий план» можна виділити окремі етапи, такі як «дослідити цільову аудиторію», «визначити конкурентів» тощо. Це допомагає структуровано наблизитися до кінцевої мети та поступово знижує рівень тривожності, що супроводжує великі проекти.

Однією з найдієвіших технік для подолання прокрастинації є встановлення чітких часових рамок для виконання завдань. Метод «Pomodoro», заснований на 25-хвилинних інтервалах з короткими перервами, є прикладом такого підходу. Чіткі часові обмеження сприяють підвищенню концентрації, адже працівники фокусуються на завданні протягом конкретного періоду часу, не відволікаючись на сторонні справи. Після короткої перерви можна повернутися до роботи з новими силами. Такий підхід дозволяє ефективно розподіляти енергію та зберігати продуктивність протягом всього робочого дня, уникаючи як перевантаження, так і прокрастинації.

Відсутність внутрішньої мотивації часто стає основною причиною відкладання завдань. Для менеджерів важливо зрозуміти, як підвищити рівень мотивації серед своїх підлеглих, щоб забезпечити ефективне виконання робочих обов'язків. Один з підходів – це створення індивідуальних цілей, які будуть важливими для працівника. Залучення співробітників до процесу прийняття рішень, надання можливостей для професійного розвитку, похвала за досягнення – всі ці елементи сприяють зростанню мотивації [3]. Коли працівник розуміє, що його зусилля оцінюються, він відчуває себе більш залученим та готовим до виконання завдань.

Самодисципліна також є невід'ємним компонентом успішного подолання прокрастинації. Працівники, які мають високу самодисципліну, краще розподіляють свій час і не схильні відкладати важливі завдання. Навчання самодисципліні може включати в себе практики постановки досяжних та реалістичних цілей, які не створюють надмірного тиску і одночасно забезпечують поступове просування [4]. Менеджери можуть сприяти розвитку цих навичок серед співробітників, проводячи тренінги з управління часом, що також сприятиме підвищенню загальної ефективності в команді.

Сучасні технології пропонують широкий вибір інструментів для планування завдань та управління часом, таких як Trello, Asana або Google Calendar. Вони допомагають структурувати роботу, контролювати дедлайни і бачити прогрес виконання завдань. Застосування таких інструментів допомагає зберігати фокус на поточних завданнях і запобігати прокрастинації, оскільки надає можливість візуалізувати досягнення та планувати наступні кроки. Коли працівник бачить свій прогрес і розуміє, скільки вже виконано, це мотивує до подальшої роботи.

Корпоративна культура, яка підтримує співробітників у їхній боротьбі з прокрастинацією, сприяє створенню атмосфери довіри та взаємопідтримки. Коли працівники відчувають, що їм можуть допомогти колеги або керівництво, вони менш схильні до прокрастинації через страх перед невдачею [5]. Спільні обговорення завдань, підтримка в досягненні цілей, зворотний зв'язок від керівництва – все це сприяє зменшенню відчуття ізоляції та підвищенню впевненості працівників у своїх силах.

Таким чином, стратегії подолання прокрастинації – це ключові інструменти в арсеналі менеджерів, які прагнуть підвищити продуктивність і ефективність роботи своїх команд. Впровадження зазначених методів у практику управління дозволяє мінімізувати негативні наслідки відкладання завдань і сприяє створенню продуктивної та відповідальної робочої культури. Ефективна боротьба з прокрастинацією – це не лише про подолання внутрішніх

бар'єрів, а й про формування здорової корпоративної атмосфери, де кожен працівник може розвивати свій потенціал та досягати професійних цілей.

1. Як боротися з прокрастинацією. *Learn Solutions*. URL: <https://pg-group.online/yak-borotysya-z-prokrastynacziyeyu/> (дата звернення: 07.11.2024).

2. Прокрастинація: причини, наслідки і шляхи подолання. *Центр когнітивно-поведінкової терапії*. URL: <https://kpt-center.com.ua/statti/prokrastinacziya-prichini-naslidki-i-shlyahi-podolannya/> (дата звернення: 05.11.2024).

3. Прокрастинація та способи її подолання. *Розмова*. URL: <https://www.rozmova.me/blog/prokrastinacziya-ta-sposobi-yiyi-podolannya> (дата звернення: 05.11.2024).

4. Лугова В.М., Луговий Б.В. Прокрастинація та шляхи її подолання. *Abstracts of XI International Scientific and Practical Conference*. Bilbao, Spain. 2023. P. 21-29. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29214/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_%D0%9B%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%9B%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29214/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9B%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%9B%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9.pdf) (дата звернення: 07.11.2024).

5. Що таке прокрастинація та як з нею боротися. *On Clinic*. URL: <https://onclinic.ua/blog/shcho-take-prokrastynatsiya-ta-yak-z-neyu-bogotysya> (дата звернення: 06.11.2024).

**Поначевна Т. Г.**, здобувач освіти

**Ляшок Н.Ю.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич, Україна

## **ВАЖЛИВІСТЬ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ**

Процес адаптації працівника на робочому місці має вагоме практичне значення, яке підвищується в умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища та важливості підтримки конкурентних позицій на сучасному етапі ведення бізнесу.

Відповідальне ставлення до формування системи адаптації персоналу впливає на успішність досягнення мети діяльності організації в цілому, а також виконанню багатьох цілей:

- зниження витрат за рахунок більш успішної діяльності нових співробітників;
- зменшення невизначеності, психологічного дискомфорту, помилок, пов'язаних з включенням у роботу, періоду звикання до колективу та освоєння посадових обов'язків, корпоративної культури, регламенту організації;
- економії часу, що важливо в господарській діяльності;
- зниження плинності кадрів за рахунок багатьох факторів: формування позитивного ставлення до роботи, мотивація, об'єктивна оцінка рівня кваліфікації і можливостей працівника, зниження кількості звільнень в період випробувального терміну, запобігання міжособистісних конфліктів, формування кадрового резерву. [1]

Процес адаптації складається з певних етапів, і його вдосконалення повинне проводитись на кожному з них:

1. Ознайомлення та оцінка нового працівника за різними аспектами;
2. Орієнтація на новому робочому місці;
3. Навчання, розвиток та пристосування до нової посади та організації в цілому;
4. Безпосереднє включення в роботу [2].

Успіх будь-якого підприємства залежить від ефективного відбору, навчання та мотивації робітників. Адаптація нових співробітників є тривалим і напруженим процесом, під час якого працівник має зрозуміти свою роль в організаційній структурі, співвіднести свої цінності з цінностями організації та прийняти корпоративну культуру підприємства. У цей період новий співробітник знайомиться з колективом, робочими обов'язками, умовами й правилами поведінки, а також безпосередньо адаптується до нового середовища.

Успішність адаптації залежить від характеру виробництва, його середовища та самого працівника. Чим це середовище складніше, більше відрізняється від звичайного для працівника, тим важче проходить процес адаптації. [3]

Найбільший вплив мають підходи керівництва до адаптації, основні фактори, та дотримання принципів чітко організованої системи пристосування працівників. Такими факторами є: [4]

- правильність процесу відбору співробітників, їх відповідність вимогам організації;
- розміри підприємства;
- характерні особливості конкретної посади;
- соціально-демографічні та особисті характеристики кандидата;
- гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві;
- особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі.

Для того щоб розуміти в якому напрямку потрібно проводити заходи з поліпшення адаптації, варто визначати, з якими проблемами стикається або може стикнутись працівник в процесі входження на посаду. Це можуть бути:

- недостатня підготовка та організація, що включає невеликий бюджет на адаптацію персоналу, недостатність необхідних ресурсів і відсутність чіткого плану адаптації, які можуть ускладнити процес входження нового працівника в робоче середовище;
- невпевненість, оскільки нове робоче середовище може створювати почуття невпевненості у працівника, він може почуватися незручно серед нового колективу через незнання робочого процесу;
- відсутність належної підтримки, коли підприємство не надає достатню підтримку новим співробітникам, що може призвести до їхнього відчуття самотності та втрати мотивації;
- недостатня комунікація між новим співробітником і діючим персоналом підприємства, яка може призвести до непорозумінь, неправильного розуміння завдань та очікувань, що впливає на почуття приналежності та залученості;
- відсутність програм навчання та розвитку, коли підприємство не надає достатніх можливостей для навчання та розвитку персоналу, що може призвести до труднощів у виробленні необхідних навичок та знань, що впливає на продуктивність та задоволення від роботи;
- культурні відмінності, які можуть бути великим фактором стресу для працівника, оскільки різниця в корпоративній культурі, цінностях та нормах може створити труднощі у звиканні до нових умов і способів роботи. [1]

В першу чергу для ефективного управління процесом адаптації потрібно враховувати та дотримуватись певних принципів: безперервності, прогресивності (методи та способи адаптації персоналу повинні вдосконалюватися відповідно до вимог реальності), перспективності (повинні враховуватись перспективи розвитку організації), комплексності процесу адаптації, оперативності (своєчасного прийняття рішень), оптимальності (швидке опрацювання проблем та прийняття раціональних рішень), узгодженості всієї системи, економічності (мінімально можливі витрати), прозорості, гнучкості. [1]

Розробка системи заходів, які позитивно впливають на процес адаптації, передбачає дослідження суб'єктивних характеристик працівника, чинників виробничого середовища та їх впливу на результати і показники адаптації. Тому при оптимізації процесу адаптації необхідно враховувати можливості підприємства та особливості працівників. Конкретизація підходу до кожного працівника, визначення важливості відповідної форми адаптації для конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів з питань раціональної адаптації складає основу процесу управління нею і визначає відповідну технологію.

Так, відносно молодих працівників технологія управління включає:

- аналіз очікувань працівників (виявлення мотивів працювати в організації);
- найм і прогноз стабільності нового працівника (як довго він хоче працювати);
- введення в колектив;
- ліквідацію причин конфліктних ситуацій, незадоволеність процесом адаптації.

Серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації і негативних їх наслідків, важливе місце займає професійний відбір кадрів, що дозволяє відібрати таких працівників, імовірність успішної адаптації яких до виробничого середовища є досить високою. [5]

Я вважаю, що саме те, наскільки працівник підходить для організації в цілому, є визначальним фактором успішності процесу його пристосування. Тому, на мою думку, найбільш доцільним буде вдосконалення процесу підбору персоналу, індивідуалізації підходу.

Окрім співбесіди, яка допоможе зрозуміти технічні навички та цілі працівника, повинні проводитись наступні етапи відбору. Це можуть бути різні тестові методики на перевірку типу особистості (екстраверсія, відкритість до нового досвіду, відповідальність та стресостійкість, DISC-методика, емоційний інтелект, ціннісні орієнтації), технічних навичок, IQ-тести, оцінка фізичних здібностей за потреби.

Знання загальних особистісних характеристик всього колективу та встановлення корпоративних вимог до таких характеристик відповідно до цінностей організації, допоможуть сформувати максимально ефективний колектив, співробітники якого будуть взаємодоповнювати один одного, успішно взаємодіяти, вмотивовано та чітко виконувати посадові обов'язки.

Найважливішим завданням керівників у процесі адаптації є надання допомоги працівникові в успішній інтеграції його в організацію, яка повинна починатися з процесу одержання працівником інформації про історію підприємства, продукцію, що випускається, надавані послуги, структуру управління, правила внутрішнього розпорядку, пільги для співробітників, про можливості підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання тощо. Всі ці відомості повинні надаватися працівникові фахівцями відділу кадрів. А ознайомлення з робочим місцем проводиться безпосереднім лінійним керівником. Він представляє нового працівника колегам, знайомить з виробничими функціями, дає можливість поспостерігати за роботою колег. [6]

Відповідно, можна зробити висновок, що особистість керівника має визначальний вплив на процес адаптації. Саме він формує уявлення працівника про майбутню роботу, колектив, клімат в організації, вмотивовує, направляє, інформує та підтримує. Саме тому, в першу чергу, менеджери повинні володіти певними якостями, що сприятимуть мотивації персоналу, побудові ефективних взаємовідносин, успішному досягненню поставлених цілей, завдяки визнанню його лідером та професійно-компетентним керівником. Менеджери повинні бути ознайомлені з функціями, завданнями їх діяльності, методами їх реалізації для того, щоб робити це максимально ефективно. Необхідно на основі теоретичних знань постійно удосконалювати як свою власну особистість, так і всі аспекти управлінської діяльності, до яких входять формування стилю управління, побудова взаємовідносин із співробітниками, розвиток персоналу та організації в цілому, забезпечення системи стимулювання, організація власної праці, прийняття рішень, безпосереднє управління різними процесами. Саме розуміння менеджером його ролі та значення в діяльності всієї організації сприяє підвищенню ефективності його праці. [7]

Система адаптації працівника на новому робочому місці, незалежно від особливостей конкретного підприємства чи посади, обов'язково повинна складатись з таких складових, як: розробка чіткого плану адаптації; інформаційна підтримка; програми навчання та розвитку; менторство та наставництво; систематична комунікація; соціальна інтеграція; оцінка та корекція процесу адаптації; підтримка різноманітності та інклюзивності; технічна підтримка; мотивація та визнання.

Отже, показниками успішної адаптації є високий соціальний статус людини в даному колективі, задоволення її умовами праці, низький рівень плинності кадрів. Заходи для її забезпечення сприятимуть успішному досягненню цілей організації, підвищенню ефективності діяльності, формуванню згуртованого колективу, економії часу та зниженню витрат. Запропонований процес адаптації персоналу дасть змогу підвищити конкурентоздатність працівників та продуктивність праці на підприємстві в цілому. Слід зазначити, що зупинятися тільки на адаптації персоналу керівництву підприємств не варто. Персонал потрібно постійно вдосконалювати за рахунок навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації.

1. Гончар С., Боднарчук В. Вдосконалення процесів адаптації персоналу підприємства. Наука і техніка сьогодні. 2023. № 9(23). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9\(23\)-157-172](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-157-172) (дата звернення: 28.11.2024).

2. Євгеній В. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. Staff Capital. URL: <https://staff-capital.com/adaptazija-personala-try-pidhody-u-chotyryetapy/#:~:text=Адаптація%20-%20це%20процес%20взаємного%20притосування,себе%20з%20позитивної%20точки%20зору> (дата звернення: 28.11.2024).

3. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. Вісник Мукачівський державний університет, 2017. Економіка і суспільство, №13. С. 602 – 608. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/101.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf) (дата звернення: 29.11.2024).

4. Адаптація персоналу. Moodle.znu. URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/290009/mod\\_resource/content/3/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%204.PDF#:~:text=%D0%92%D0%B8%D0%B4%D1%96%D0%BB%D1%8F%D1%8E%D1%82%D1%8C%20%D0%B4%D0%B2%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC%D0%BA%D0%B8%20%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%3A,%2C%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%B0%D0%B4%D0%B8%2C%20%D0%BE%D0%B1%27%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B8](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/290009/mod_resource/content/3/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%204.PDF#:~:text=%D0%92%D0%B8%D0%B4%D1%96%D0%BB%D1%8F%D1%8E%D1%82%D1%8C%20%D0%B4%D0%B2%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC%D0%BA%D0%B8%20%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BF%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%3A,%2C%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%B0%D0%B4%D0%B8%2C%20%D0%BE%D0%B1%27%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B8) (дата звернення: 29.11.2024).

5. Система електронного забезпечення навчання ЗНУ. URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/290009/mod\\_resource/content/3/Тема%204.PDF#:~:text=Виділяють%20два%20напямки%20адаптації,.%20посади,%20об'єкти](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/290009/mod_resource/content/3/Тема%204.PDF#:~:text=Виділяють%20два%20напямки%20адаптації,.%20посади,%20об'єкти) (дата звернення: 30.11.2024).

6. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. Repository Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4013/1/Карабаджак%20К.І.%20МЕТОДИ%20АДАПТАЦІЇ%20ПЕРСОНАЛУ.pdf> (дата звернення: 30.11.2024).

7. Роль менеджера в системі управління. referat-ok.com.ua. URL: <http://referatok.com.ua/work/rol-menedzhera-v-sistemi-upravlinnja/> (дата звернення: 30.11.2024)

**Прибула Р.В.**, студент групи ЕК(УП)м-21

Науковий керівник: **Шубалий О.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки Луцький національний технічний університет, Україна

## **СУТЬ ТА ТЕОРІЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

У сучасному світі успіх будь-якого бізнесу залежить від його людського капіталу. Висококваліфіковані фахівці – це лише частина успіху. Щоб досягти справжніх результатів, необхідно мотивувати співробітників, зробити їх зацікавленими в розвитку компанії. Саме мотивація перетворює працівників на рушійну силу бізнесу, підвищує їхню відданість компанії та ефективність роботи.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, питання мотивації персоналу залишається актуальним і сьогодні. Глобалізація, дистанційна робота, воєнні конфлікти та інші виклики сучасності вимагають постійного пошуку нових підходів до мотивації співробітників. Вчені продовжують досліджувати цю тему, прагнучи знайти ефективні інструменти для підвищення продуктивності та задоволеності працівників.

Мета системи трудової мотивації – формування такого ставлення до праці, при якому працівники сприймають свою роботу як важливу і необхідну для досягнення спільних цілей компанії. Це сприяє підвищенню ефективності роботи та розвитку організації [1].



Для досягнення стратегічних завдань будь-якого підприємства необхідний постійний процес стимулювання персоналу до трудової активності, цілеспрямована його мотивація з метою підвищення рівня продуктивності праці та ефективності роботи підприємства в цілому. Сучасний підхід до управління трудовою мотивацією працівників допомагає спрямувати реалізацію стратегічних цілей компанії на задоволення основних потреб працівників [2].

Ключовим завданням управління персоналом є створення такої системи мотивації, де особисті цілі кожного працівника гармонійно поєднуються зі стратегічними завданнями підприємства. Коли співробітники розуміють, що їхній внесок безпосередньо впливає на успіх компанії, вони відчують більшу задоволеність від роботи та працюють ефективніше.

Мотивація персоналу – це інвестиція в майбутнє компанії. Вона допомагає створити таку атмосферу, де працівники не просто виконують свої обов'язки, а прагнуть досягти спільних цілей. Сучасний підхід до мотивації передбачає використання різноманітних інструментів, від матеріальних стимулів до нематеріальних, таких як визнання, розвиток та створення позитивної корпоративної культури. Завдяки цьому компанії можуть підвищити свою конкурентоспроможність, залучити та утримати талановитих фахівців.

Розуміння того, що мотивує працівників, є ключем до успішного менеджменту. Сучасні теорії мотивації, такі як піраміда потреб Маслоу, двофакторна модель Герцберга та теорії X, Y, Z, надають менеджерам цінні інструменти для створення ефективних систем мотивації. Ці теорії допомагають зрозуміти, що саме спонукає людей до праці, і як можна задовольнити їхні потреби для досягнення максимальної продуктивності.

Протягом багатьох років вчені та практики розробляли різноманітні теорії мотивації, кожна з яких намагалася пояснити, чому люди роблять те, що роблять. Ці теорії можна розділити на кілька основних теорій (рис.1.1).

*Змістовні теорії мотивації* фокусуються на тому, що саме мотивує людей, тобто на потребах, які лежать в основі поведінки. Найвідомішими змістовними теоріями є:

Ієрархія потреб Маслоу стверджує, що люди мають різні рівні потреб, які розташовані в ієрархічному порядку: фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги та самоактуалізації. Задоволення нижчих потреб є передумовою для появи вищих.

Двофакторна теорія Герцберга за цією теорією, існують два типи факторів, які впливають на мотивацію: гігієнічні (заробітна плата, умови праці) та мотиваційні (визнання, відповідальність). Гігієнічні фактори можуть лише запобігти незадоволенню, але не забезпечують мотивацію.

Теорія Ерзберга доповнює теорію Герцберга, додаючи поняття «зростання» як важливого мотиваційного фактору.

*Процесуальні теорії мотивації* пояснюють, як люди приймають рішення щодо своїх дій. Вони фокусуються на когнітивних процесах, які лежать в основі мотивації. Найвідомішими процесуальними теоріями є:

Теорія очікувань Врума згідно з цією теорією, мотивація залежить від очікувань людини щодо результатів своїх дій та цінності цих результатів.

Теорія справедливості Адамса стверджує, що люди порівнюють свій внесок у роботу та винагороду з внеском і винагородою інших людей. Якщо вони вважають, що їх обділяють, то їх мотивація знижується.



Рис. 1. Теорії мотивації (побудовано автором за джерелом [3])

Сьогоднішній бізнес вимагає від керівників не тільки знання класичних теорій мотивації, але й глибокого розуміння сучасних реалій та особливостей менталітету співробітників. Ера, коли мотивацію можна було забезпечити виключно грошима, минула. Сучасні працівники шукають не лише фінансову стабільність, а й можливості для розвитку, визнання та реалізації свого потенціалу.

Сучасний підхід до мотивації працівників передбачає створення таких умов, де кожен співробітник відчуває, що його цінують і розуміють. Компанії повинні надавати індивідуальні можливості для розвитку та зростання, а також гнучкі системи винагород, які відповідають потребам кожного.

Створення ефективної системи мотивації вимагає комплексного підходу, який охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Крім заробітної плати, важливо визнавати досягнення працівників, залучати їх до цікавих проектів та піклуватися про їхнє добробут.

1. Замроз М. В. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства [Електронний ресурс] / М. В. Замроз, Л. Р. Кульчицька // Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. - 2022. - Вип. 13. - С. 78-84. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve\\_2022\\_13\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2022_13_11)

2. Болквядзе Н. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній [Електронний ресурс] / Н. Болквядзе, Т. Гетьман // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. - 2020. - № 2. - С. 72-82. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2020\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2020_2_10)

3. Кімлик В. М. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес [Електронний ресурс] / В. М. Кімлик, Н. С. Носань // Підприємництво та інновації. - 2023. - Вип. 28. - С. 37-41. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2023\\_28\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2023_28_7)

**Савків У.С.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і маркетингу  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**Урляк А.І.**

здобувач освіти  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,  
м. Івано-Франківськ, Україна

**ВПЛИВ ЛІДЕРСТВА ТА МОТИВАЦІЇ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі управлінські рішення мають вирішальний вплив на ефективність функціонування компанії. Їх результативність залежить від суб'єкта прийняття рішень.

Наявність лідерських якостей у менеджера має вагомий вплив на рівень мотивації працівників, Стиль управління лідера, його поведінка та підхід до комунікації створюють атмосферу, яка може як надихати, так і демотивувати команду.

Ефективний лідер здатен формувати позитивний емоційний клімат, в якому співробітники відчувають свою цінність, розуміють важливість завдань та прагнуть досягати поставлених цілей. До прикладу, лідери з трансформаційним стилем мотивують команду через натхнення, підтримку інновацій та встановлення спільного бачення майбутнього. Вони заохочують ініціативність, що сприяє підвищенню задоволеності працівників.

З іншого боку, авторитарний стиль лідерства, який базується на жорсткому контролі та обмеженні самостійності працівників, часто призводить до зниження мотивації. Такий підхід може створити відчуття недовіри та відсутності самореалізації.

Лідери, які підтримують демократичний стиль, впливають на мотивацію шляхом залучення команди до процесу прийняття рішень, що підвищує рівень довіри, командного духу та відчуття причетності до успіху організації.

Лідер не лише визначає стратегію розвитку бізнесу, але й виступає як натхненник для команди, формуючи сильний моральний фундамент, що базується на етичних цінностях.

Сучасне лідерство передбачає глибоке розуміння людської поведінки, комунікативних механізмів та важливості емоційної інтелігентності. Таким чином, лідер формує середовище, де особисті інтереси працівників гармонійно інтегруються із цілями компанії, що веде до підвищення рівня відповідальності кожного працівника. Найважливішим навиком лідера правильно є здатність мотивувати співробітників.

Мотивація працівників – складний процес, який є рушійною силою підвищення ефективності праці та конкурентоспроможності підприємства. Економічно-соціальна сутність мотивації персоналу полягає у задоволенні потреб персоналу, як матеріальних, так і нематеріальних, що своєю чергою сприяє досягненню цілей розвитку підприємства, посиленню конкурентних позицій на ринку і отримання більшого прибутку [1].

Одним із найпоширеніших підходів до формування системи мотивації є поєднання фінансових стимулів, таких як заробітна плата і бонуси, з можливостями для професійного розвитку, визнанням досягнень і створенням умов для самореалізації. Проте варто враховувати, що для кожного працівника мотиваційні чинники можуть бути різними, і важливо, щоб керівник володів гнучкістю до мотиваційних підходів.

Сучасні теорії менеджменту підкреслюють важливість індивідуального підходу до кожного співробітника, що дозволяє врахувати особисті потреби та мотиви кожного члена команди.

Потрібно враховувати, що процес мотивації складається з кількох етапів. Спершу виникає потреба, яка викликає у працівника бажання діяти. Далі працівник визначає можливі способи задоволення цієї потреби і обирає найбільш відповідний для себе варіант. Наступним етапом є саме виконання дій, спрямованих на досягнення мети, за що працівник отримує винагороду. Успіх

процесу мотивації залежить від того, наскільки ці етапи виконані ефективно та чи відповідають винагороди очікуванням працівника.

Ключовою перевагою етичного підходу до мотивації є створення тривалих взаємовигідних відносин між працівниками та керівництвом. Коли працівники бачать, що їхні потреби та зусилля визнаються і винагороджуються відповідно до справедливих і прозорих критеріїв, то це сприяє їхньому довготривалому залученню та лояльності до компанії. Такий підхід не лише знижує плинність кадрів, але й формує командний дух, спрямований на досягнення загальних цілей компанії.

Лідер, який здатен ефективно поєднувати етичні принципи з індивідуалізованими мотиваційними стратегіями, забезпечує максимальну продуктивність та високу результативність компанії.

Наукові дослідження вказують на важливість психологічного підходу до взаємодії з працівниками, врахування їхніх потреб, мотивацій та особистісних особливостей для досягнення результатів. Застосування психологічних методів в управлінні персоналом дозволяє не лише забезпечити ефективну комунікацію та вирішення конфліктів у колективі, але й стимулювати розвиток та самореалізацію працівників [2].

Комплексний підхід до управління, що поєднує лідерство та мотивацію є ключовим фактором успіху організації в сучасному бізнес-середовищі. Лідер, що спроможний не лише управляти процесами, але й мотивувати команду, забезпечуючи справедливі та прозорі умови для самореалізації працівників, здатен досягати високих результатів і підтримувати стабільний розвиток компанії на конкурентному ринку.

Лідерство та мотивація є взаємопов'язаними факторами, які разом створюють синергетичний ефект, покращуючи якість управлінських рішень та сприяючи успіху організації в довгостроковій перспективі.

1. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *«Молодий вчений»*. № 1 (65). Січень, 2019. С. 506-509. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/1/116.pdf>

2. Савків У.С., Гавдей С.В. Управління персоналом в умовах соціальної та економічної нестабільності: психологічний аспект. *Наукові перспективи*. Випуск 10 (52). 2024. С. 694-704. URL: <https://salo.li/36f59cc>

**Салькова Ю. В.,**

студентка 2-го курсу освітнього ступеня «магістр», спеціальність 073 Менеджмент;

**Ляшок Н.Ю.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич, Україна

## **ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У БІЗНЕСІ**

Ефективне управління персоналом стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств у сучасній ринковій економіці. Для досягнення успіху керівництву необхідно не тільки визначити та впровадити відповідні інновації, а й розробити нові підходи до управління персоналом, враховуючи його вплив на якість продукції та задоволення потреб споживачів.

Людський капітал є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства. Хоча ефективні системи та процедури відіграють важливу роль, реалізація потенціалу фірми залежить від знань, компетентності, мотивації та здатності до вирішення проблем її працівників.

В умовах переходу до інформаційного суспільства інноваційні технології набувають ключового значення в управлінні персоналом. Сучасні вимоги до ефективності діяльності компанії вимагають від служб персоналу переорієнтації з рутинних функцій на стратегічне завдання – створення високопродуктивних та ефективно функціонуючих команд. Це передбачає активне впровадження інновацій у всі процеси управління персоналом.

Зміна зовнішнього середовища та відповідна зміна завдань підприємства викликають потребу в інноваціях в управлінні персоналом. На відміну від технологічних або продуктових інновацій, вплив управлінських інновацій на кінцеву ефективність опосередкований через зміну організації роботи, мотивації персоналу та інших факторів, що позитивно впливають на продуктивність [1].

Для підвищення ефективності сучасне управління персоналом впроваджує системні інновації, такі як:

1. Модель Kaizen (кайдзен) – це філософія безперервного вдосконалення, заснована на поступових, невеликих, але постійних змінах у всіх аспектах діяльності. Вона спрямована на елімінацію неефективності, покращення якості та підвищення продуктивності. Kaizen заохочує участь усіх працівників у процесі вдосконалення.

2. Концепція КАЙРІО (KAIRO) фокусується на радикальному переосмисленні та перебудові бізнес-процесів для досягнення значних та швидких покращень. Вона часто використовує такі інструменти, як бенчмаркінг, реінжиніринг та цільові інноваційні проекти. На відміну від Kaizen, КАЙРІО орієнтована на великі, революційні зміни, а не на поступові вдосконалення.

3. Концепція загального менеджменту якості (Total Quality Management, TQM) – це стратегічний підхід до управління, що фокусується на постійному покращенні якості продукції, послуг та процесів шляхом залучення всіх працівників організації та орієнтації на задоволення потреб споживачів. Вона передбачає систематичне вимірювання та моніторинг показників якості, а також постійне навчання та розвиток персоналу [2].

Оцінка ефективності управління персоналом потребує комплексного підходу, який враховує вплив системи на досягнення організаційних цілей. Важливими показниками є: плинність кадрів, структура персоналу, продуктивність, дисципліна, рівень задоволеності працівників та безпека праці. Комплексний аналіз цих показників дозволяє оцінити такі важливі параметри, як економічність, надійність, рівномірність та якість роботи персоналу, що є необхідними умовами ефективного функціонування підприємства та сприяють формуванню позитивного організаційного клімату.

Оцінка ефективності управління персоналом повинна враховувати як економічні, так і соціальні аспекти.

Економічна ефективність визначається співвідношенням витрат на персонал (утримання, навчання, мотивація) та отриманих результатів (прибуток, продуктивність, обсяг продажів).

Соціальна ефективність оцінюється за такими критеріями: морально-психологічний клімат у колективі (мотивація, задоволеність, рівень конфліктів), вплив соціальних програм на продуктивність праці та загальний результат діяльності підприємства, а також конкурентоспроможність робочої сили.

Ключовими показниками є:

–співвідношення витрат на персонал та отриманого прибутку: відображає ефективність використання людських ресурсів;

–продуктивність праці: визначає обсяг продукції, що виробляється одним працівником за певний період;

–рентабельність: показник прибутковості, що враховує витрати на персонал;

–співвідношення темпів зростання продуктивності та заробітної плати: відображає ефективність мотиваційних програм;

–витрати на управління: дозволяють оцінити ефективність управлінського апарату.

–зарплатоємність: співвідношення фонду оплати праці до обсягу продукції [3].

Однак, статичний набір показників неефективний у динамічному середовищі. Для забезпечення адекватної оцінки економічної ефективності управління персоналом,

необхідно постійно адаптувати та уточнювати систему показників, враховуючи стратегічні цілі та специфіку підприємства.

Це потребує наукового підходу, що дозволить визначати показники, які найбільш точно відображають кінцеві економічні результати діяльності підприємства, зокрема, його конкурентоспроможність та стійкість. Необхідно також враховувати якісні показники, такі як рівень кваліфікації працівників та їхня залученість до роботи.

Для досягнення успіху підприємству необхідно ефективно управляти персоналом, що передбачає підготовку компетентних працівників, їх раціональне розміщення та зміну корпоративної культури.

Сучасні підходи до управління персоналом пропонують три стилі керівництва:

1. Стиль участі: акцентує на залученні працівників, підкреслюючи їхню важливість для команди та створюючи відчуття значущості. Ефективний для нових членів команди та працівників на нижчих посадах.

2. Стиль безпосереднього керівництва: чітко визначає завдання, обов'язки та терміни виконання роботи. Забезпечує зрозумілість та структурованість процесу.

3. Стиль командної роботи: сприяє обміну досвідом та колективному вирішенню завдань. Доречний для проектів, що потребують спільних зусиль, таких як організація заходів.

Отже, ефективність управління персоналом – це багатогранний показник, що охоплює як економічні, так і соціальні аспекти діяльності підприємства. Точна оцінка вимагає комплексного підходу, який враховує як витрати на персонал (утримання, навчання, мотивація), так і отримані результати (прибуток, продуктивність, обсяг продажів, рівень задоволеності працівників, морально-психологічний клімат).

1. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>

2. Ковальчук О. М. Інноваційні підходи до мотивації персоналу. Менеджмент та економіка. Київ, 2022. С. 125-140.

3. Дурова Н. В. Управління персоналом в умовах динамічного розвитку бізнесу. Київ, 2020. 125 с.

**Склярчук Т.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування

**Андрусів С.В.**

асистент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування

Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

## ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

Управління персоналом є одним із ключових чинників, що визначають успіх будь-якої організації. Зміни у соціально-економічному середовищі, вплив глобалізації, цифровізація, а також наслідки військових дій та кризових явищ в Україні створюють нові умови для ефективного управління людськими ресурсами.

Ефективність діяльності будь-якої організації, незалежно від її галузі, значною мірою залежить від продуктивності персоналу. Тому управління персоналом стає не лише засобом підтримання стабільного ефективного функціонування підприємства, але й стратегічним елементом для забезпечення конкурентоспроможності та впровадження інновацій.

Особливу увагу слід приділити проблемам управління молодіжним персоналом, який є важливим стратегічним ресурсом для відновлення економіки та інноваційного розвитку. Молоді працівники зазвичай характеризуються високим рівнем адаптивності, технологічною обізнаністю та готовністю до освоєння нових знань. Однак ефективне управління цією категорією персоналу пов'язане з низькою проблемою, яка потребує комплексного підходу.

Серед важливих проблем управління персоналом в умовах сьогодення, слід виділити наступні [2, 6]:

1. *Кадровий дефіцит та трудова міграція.* Одним із найбільших випробувань на сьогодні для українських роботодавців є масова міграція кваліфікованих працівників за кордон. Основними причинами цього є низький рівень оплати праці, нестабільність економіки та кращі умови праці за межами країни. У результаті багато підприємств стикаються з гострим дефіцитом як робітничих професій, так і висококваліфікованих фахівців.

2. *Демографічні чинники.* Скорочення працездатного населення через низьку народжуваність, старіння населення та наслідки війни обмежує доступ до трудових ресурсів. Особливо критично це позначається на регіонах, які зазнали найбільших демографічних втрат.

3. *Низький рівень залученості та мотивації працівників.* Через невисоку заробітну плату та недостатнє соціальне забезпечення працівники часто відчують незадоволеність роботою. Як результат маємо низьку продуктивність, плинність кадрів і зниження конкурентоспроможності компаній.

4. *Застарілі методи управління персоналом.* На сьогоднішній день ще не всі підприємства адаптували свої HR-процеси до сучасних вимог. Використання застарілих підходів до планування, підбору та оцінки персоналу знижує ефективність управління.

5. *Цифровізація та автоматизація процесів.* Зростання ролі технологій у бізнесі вимагає від HR-фахівців освоєння нових інструментів для управління персоналом: автоматизованих систем для підбору кадрів, моніторингу ефективності та навчання. Одночасно важливо вирішувати питання підвищення цифрової грамотності працівників.

6. *Потреба у розробленні стратегічних рішень.* Ефективне управління персоналом потребує довгострокових стратегій, які враховують сучасні виклики, зокрема підготовку резерву кадрів, адаптацію організацій до змін і формування позитивного іміджу роботодавця.

Молодіжний персонал найбільш вразливий до негативних тенденцій ринку праці та потребує особливого підходу, оскільки він є джерелом інновацій, прогресивного мислення та гнучкості, тому доцільним буде виокремити проблемні аспекти з якими стикається молодіжний ринок праці, а саме [1, 3]:

1. *Проблема адаптації освітньої системи до вимог ринку праці.* Оскільки в багатьох випускників українських університетів виникають проблеми з практичними навичками, які потрібні роботодавцям. Недостатність взаємодії між системою освіти та потребами бізнесу створює дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці.

2. *Високий рівень безробіття серед молоді.* Через брак досвіду молоді люди часто не можуть знайти роботу за спеціальністю. Як результат вони або погоджуються на некваліфіковану працю, або стають частиною "економічно неактивного населення".

3. *Масова міграція молоді.* Молодіжний персонал частіше за інші групи працівників залишає країну в пошуках кращих умов праці, розвитку та соціальних гарантій. Це створює ризик "втрати покоління" та скорочує потенціал для майбутнього розвитку економіки.

4. *Відсутність довгострокових програм розвитку молодіжного персоналу.* На багатьох підприємствах немає чітких стратегій залучення, навчання та утримання молоді. Як результат спостерігаємо низьку лояльність молодих працівників, які швидко змінюють місце роботи в пошуках кращих перспектив.

5. *Недостатня увага до кар'єрного зростання та наставництва.* Молодь прагне бачити перспективу свого розвитку. Відсутність наставницьких програм та індивідуальних планів розвитку негативно впливає на їхню мотивацію.

Серед шляхів удосконалення управління персоналом в умовах сьогодення можемо виокремити наступні [2, 3, 4]:

1. *Розроблення сучасних програм мотивації.* Компанії повинні пропонувати молоді не лише конкурентну зарплату, а й можливості кар'єрного зростання, гнучкий графік роботи, корпоративне навчання та соціальні гарантії.

2. *Запровадження програм наставництва.* Індивідуальний супровід молодих працівників з боку досвідчених колег допоможе адаптуватися до робочого середовища та підвищить їхню ефективність.

3. *Розвиток підприємництва серед молоді.* Держава та бізнес мають підтримувати молодіжні стартапи та ініціативи. Це не лише сприятиме самозайнятості, а й створить нові робочі місця.

4. *Створення сприятливих умов для роботи в Україні.* Запровадження податкових пільг для молодіжних працівників, поліпшення умов праці та підвищення престижу робочих професій допоможуть зменшити рівень трудової міграції.

Отже, управління персоналом відіграє вирішальну роль у відновленні економіки України. Залучення, розвиток та утримання кваліфікованих кадрів є запорукою успішної роботи підприємств і державних установ, а також підвищення конкурентоспроможності країни на глобальному ринку.

Дослідження проблемних аспектів управління персоналом в умовах сьогодення є надзвичайно актуальним, оскільки це дозволяє виявити ключові виклики та розробити ефективні підходи до їх подолання. Успішне вирішення цих проблем сприятиме підвищенню ефективності роботи організацій, забезпеченню соціальної стабільності та відновленню економічного потенціалу України.

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

2. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

3. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. № 9. С. 37-42.

4. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. No41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>

5. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

6. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. No 10 (257). С. 100-105. URL: <http://surl.li/hyzeq>

### **Смірнова В.В.**

здобувач вищої освіти, освітній ступінь «бакалавр»

### **Миколайчук І.П.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

### **Сичова Н.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

## **КАР'ЄРНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

Війна в Україні суттєво вплинула на всі сфери життя, і ринок праці не став винятком. Традиційні підходи до розвитку кар'єри, які раніше вважалися ефективними, тепер виявляються недостатньо адаптивними до нових викликів. У сучасних умовах успіх у кар'єрі залежить від здатності співробітників оперативно реагувати на зміни, опанувати нові навички та підтримувати емоційну стійкість. Сьогоднішні реалії вимагають



інноваційних підходів до кар'єрного розвитку, що базуються на гнучкості, творчості та готовності до постійних змін.

Кар'єрний розвиток передбачає процес планування, реалізації та досягнення як особистих, так і професійних цілей. Це потребує безперервного вдосконалення знань, умінь, навичок і якостей, необхідних для успішного просування в обраній сфері. До основних елементів цього процесу належать навчання, здобуття практичного досвіду, адаптація до нових умов і ефективного використання можливостей для професійного зростання.

Наприклад, розвиток кар'єри у сфері гостинності може передбачати впровадження інтегрованої системи, яка охоплює ключові аспекти та фактори цього напрямку (рис. 1).

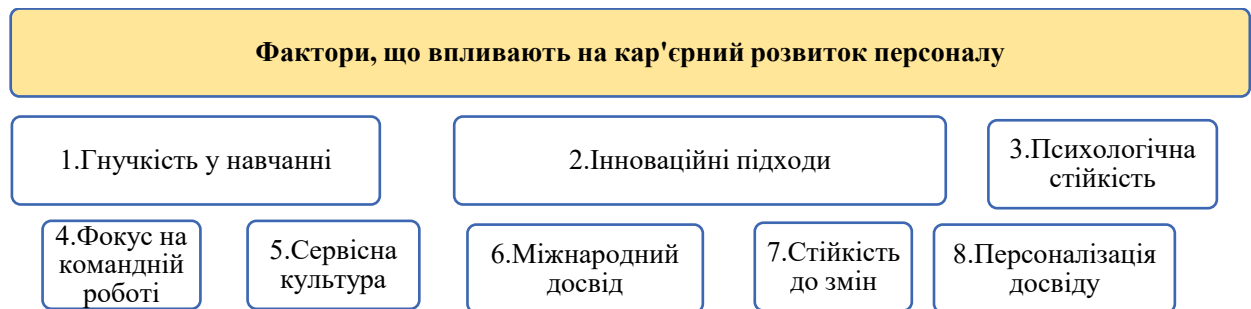


Рис. 1. Фактори, що впливають на кар'єрний розвиток персоналу у сфері гостинності  
Джерело: складено авторами з використанням [1]

Під час війни українські компанії зіткнулися з численними викликами, такими як кадрові зміни, зниження продуктивності та зменшення морального духу працівників. Наприклад, у компанії «Київ Стар» частина співробітників була змушена переїхати до західних регіонів, що ускладнило створення стабільного робочого колективу. Крім того, нестабільна економічна ситуація призвела до скорочення бюджетів на розвиток та навчання персоналу. Як зазначає експерт з управління персоналом В. Костюк, «в умовах кризи важливо не лише зберегти співробітників, а й знайти способи підтримати їхній кар'єрний розвиток» [1]. Це підкреслює потребу у впровадженні стратегій, які б відповідали сучасним викликам і сприяли професійному зростанню працівників.

Дослідження свідчать, що компанії, які навіть у кризові часи інвестують у розвиток співробітників, не лише зберігають свою конкурентоспроможність, а й підвищують лояльність персоналу. Наприклад, компанія Luxoft започаткувала безкоштовну онлайн-програму, яка пропонує співробітникам міжнародні курси з програмування та управління проектами. Згідно з дослідженням Deloitte (2023), 74% працівників вважають можливості навчання та професійного розвитку вирішальними при виборі роботодавця. Це доводить, що компанії, які активно впроваджують програми кар'єрного розвитку, мають більше шансів залучити й утримати висококваліфікованих фахівців.

В Україні багато організацій, зокрема IT-компанії, активно переходять на дистанційні формати навчання для підтримки розвитку співробітників. Так, наприклад, компанія Luxoft впровадила онлайн-програму, яка охоплює широкий спектр напрямків професійного зростання, зокрема технічні навички та розвиток лідерських якостей. Це забезпечує співробітникам можливість постійно вдосконалюватися та залишатися конкурентоспроможними [2].

В умовах воєнного стану компетентні працівники несуть значно більшу відповідальність за виконання завдань, що потребують активної участі в кадрових процесах і впровадження сучасних технологій. Якщо до війни HR-спеціалісти переважно зосереджувалися на базових функціях, то тепер їхня діяльність спрямована на координацію дій і розробку алгоритмів роботи у кризових ситуаціях. У зв'язку з цим HR-фахівці в

Україні опановують нові, незвичні для себе завдання, що актуалізує питання дослідження розвитку їхньої кар'єри [3].

Питання підтримки психічного здоров'я співробітників також набуває особливого значення. Сучасні компанії починають впроваджувати програми психологічної підтримки для зниження рівня стресу та покращення загального самопочуття персоналу. Наприклад, українська компанія «Надія» реалізувала ініціативу «Терапія на роботі», яка включає індивідуальні консультації, групові заняття на свіжому повітрі, сеанси йоги та арт-терапію. Як вважає психологиня О.Бойко, така комбінація фізичної активності та психологічної допомоги сприяє не лише зниженню стресу, а й формуванню відчуття єдності в колективі [4].

У контексті війни розвиток кар'єри працівників потребує нових підходів та стратегій. Компанії, які демонструють гнучкість і адаптивність, не лише утримують свій персонал, а й підвищують його лояльність та продуктивність. Інвестиції у навчання, професійний розвиток і підтримку психологічного стану стають основою ефективного управління в кризових умовах.

Важливим аспектом також є забезпечення відкритої комунікації між керівництвом і співробітниками. Це допомагає створити атмосферу довіри в колективі. Організації, які враховують думки співробітників, залучають їх до прийняття рішень і підтримують ініціативність, краще справляються з викликами війни. Створення платформ для зворотного зв'язку та заохочення до активної участі позитивно впливають на моральний дух і загальну задоволеність персоналу.

Розвиток корпоративної культури, що підтримує інклюзивність і різноманітність, залишається важливим елементом. Забезпечення емоційного благополуччя співробітників має прямий вплив на підвищення продуктивності та творчого потенціалу.

Таким чином, у цей непростий час розвиток культури навчання і професійного зростання стає важливим інструментом для компаній, щоб адаптуватися до змін і зміцнити свої позиції. Кар'єрний розвиток співробітників є не лише засобом особистісного зростання, а й ключовим компонентом стратегії виживання та відновлення організації.

1.Костюк В. Вижити й перемогти: як «Фармак» змінює гру на фармацевтичному ринку під час війни. URL: <https://farmak.ua/video/volodimir-kostyuk-vizhiti-i-peremogti-yak-farmak-zminyue-gru-na-farmaczevtichnomu-rinku-pid-chas-vijni/>

2.Мельник О. Я отримую задоволення від будь-яких ролей: і у бойовику, і у драмі, і у комедії. URL: <https://detector.media/infospace/article/228977/2024-07-02-aktor-oleksandr-melnyk-ya-otrymuju-zadovolennya-vid-bud-yakikh-roley-i-u-bojovyku-i-u-drami-i-u-komedii/>

3.Миколайчук І., Жуковська В., Шпиця, К. Розвиток кар'єри та мотивації HR-фахівців в період війни в Україні. *Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук XXI століття* Матеріали конференції МЦНД, 19 травня 2024 року, Ужгород, Україна. 2023. С.40–42. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/580> (дата звернення: 20.10.2024)

4.Державний реєстр підприємств та організацій України URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/13660888/> (Дата звернення: 26.10.2024)

**Сунак Н.М.**, студент групи ЕКМ-21

Науковий керівник: **Шубала І.В.**, к.е.н. доцент, доцент кафедри економіки Луцький національний технічний університет, Україна

## **ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ У РЕГІОНІ**

Основою стратегії реструктуризації харчової промисловості має стати прискорення розвитку сільського господарства та інформаційних технологій. Пріоритетом є насамперед збільшення виробництва високоякісної продукції, доступної широким верствам населення,

яка найсильніше стимулює внутрішній попит і збільшує приватне кінцеве споживання. Тому важливо реалізувати такі заходи:

- модернізація виробництва діючих підприємств шляхом впровадження передових технологій переробки;
- забезпечення зміцнення технічного менеджменту, впровадження сучасних систем якості, сертифікації продукції та виробництва, стандартизації та вдосконалення систем вимірювання на основі міжнародних стандартів;
- моніторинг ринкового попиту на продукти харчування, побудова розвиненої дилерської мережі, поширення реклами та запровадження використання лізингових моделей фінансування. Зміни в структурі експорту за рахунок збільшення частки продовольчих товарів із відносно високою доданою вартістю відбуваються за рахунок збільшення обсягів виробництва високотехнологічної продукції.

Цей напрям змін передбачає такі конкретні дії:

- врахування внутрішньої соціально-економічної ситуації та зосередження на конкретних вузьких сегментах зовнішніх ринків, де вітчизняні виробники можуть досягти конкурентних переваг за короткий проміжок часу;
- ширше використовувати науково-технічні розробки країни, новітні результати фундаментальних і прикладних досліджень;
- висловити підтримку перспективному розвитку харчової промисловості, насамперед у виробництві важливих експорто орієнтованих продуктів, розробці та впровадженню у виробництво нових видів продукції, матеріалів і технологій.

Структурне вдосконалення харчової промисловості забезпечить підвищення ефективності виробництва, збільшення випуску сучасних і конкурентоспроможних видів продукції, що відповідає вимогам світових стандартів, створить основу для формування розвиненої експортної структури, покращить внутрішній розвиток розвитку харчової промисловості.

Інноваційна стратегія розвитку харчової промисловості є важливою складовою загальної інноваційної стратегії України. Вона спрямована на підвищення конкурентоспроможності галузі, забезпечення її сталого розвитку та задоволення потреб населення у якісних харчових продуктах.

Основними завданнями інноваційної стратегії розвитку харчової промисловості є:

- забезпечення впровадження нових технологій, які дозволять підвищити якість продукції, її конкурентоспроможність та безпечність;
- розвиток інноваційних виробництв, що випускають продукцію з високою доданою вартістю;
- підвищення кваліфікації кадрів у галузі харчової промисловості.

Для реалізації цих завдань передбачається проведення таких заходів:

- перегляд державних та галузевих науково-технічних програм з метою надання переваги проектам, які мають інноваційну основу і на продукцію яких є високий потенційний попит;
- удосконалення правової бази для розвитку мережі технологічних інкубаторів, технопарків та інших ефективних форм поєднання наукової діяльності з промисловим виробництвом і капіталом;
- налагодження системи прогнозування технологічного розвитку і структурної перебудови промислового виробництва;
- забезпечення постійного моніторингу пріоритетних напрямів технологічного переоснащення галузей і виробництв;
- завершення формування нормативно-правової бази з регулювання інноваційної діяльності;
- створення інноваційних центрів та кооперативних об'єднань освітянських, наукових і промислово-виробничих організацій;

–збереження інформаційної інфраструктури науково-дослідних робіт, підтримка мережі науково-технічних бібліотек;

–субсидування витрат науково-дослідних організацій на оплату послуг з користування інформаційними мережами та базами даних і на закупівлю наукової літератури.

Реалізація цих заходів дозволить створити умови для ефективного використання наукового потенціалу галузі, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Для реалізації інноваційної стратегії розвитку харчової промисловості необхідно провести такі конкретні заходи:

1. Розробка і реалізація програми розвитку інноваційної інфраструктури харчової промисловості. Ця програма повинна передбачати створення інфраструктури, яка буде сприяти ефективному розвитку інноваційної діяльності в галузі, зокрема:

- мережі технологічних інкубаторів, технопарків та інших інноваційних центрів;
- системи надання консультацій і послуг з інноваційної діяльності;
- інформаційної системи для підтримки інноваційної діяльності.

2. Створення умов для залучення інвестицій в інноваційну діяльність харчової промисловості. Для цього необхідно розробити і реалізувати систему стимулів для інвесторів, які вкладають кошти в інноваційні проекти в галузі. Ці стимули можуть включати в себе податкові пільги, державні гарантії, компенсацію витрат на проведення наукових досліджень та розробок тощо.

3. Розробка і впровадження інноваційних технологій у харчовій промисловості. Для цього необхідно проводити дослідження і розробки в галузі харчової технології, а також сприяти впровадженню нових технологій на підприємствах галузі.

4. Підвищення кваліфікації кадрів у галузі харчової промисловості. Для цього необхідно розробити і реалізувати систему підготовки і перепідготовки кадрів для харчової промисловості, яка буде відповідати потребам інноваційного розвитку галузі.

Реалізація цих заходів дозволить забезпечити ефективний розвиток інноваційної діяльності в харчовій промисловості та підвищити її конкурентоспроможність.

Розвиток харчової промисловості тісно пов'язаний із змінами в територіальній структурі виробничих сил, змінами у соціальних та екологічних стандартах регіонального устрою. З огляду на сучасні умови та тенденції розвитку регіональної економіки, промислова політика держави спрямована на раціональне використання регіональних ресурсів, зменшення соціальних нерівностей та підвищення екологічної безпеки умов праці та життя населення.

Управління агропромислового розвитку Волинської облдержадміністрації здійснюватиме контроль за виконанням Програми шляхом розгляду інформації про хід здійснення її заходів, яку подають відповідні органи виконавчої влади – відповідальні виконавці заходів.

В умовах війни розвиток харчової промисловості Волинської області вимагає особливої уваги та ефективних стратегічних заходів. Ці напрями дозволять створити стійкі умови для функціонування харчової промисловості в умовах війни та сприятимуть економічному відновленню у післявоєнний період.

1. Єгупов Ю. А., Єгупова І. М. Удосконалення управління конкурентоспроможністю продукції на підприємствах харчової промисловості. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2021. Т. 32(71), № 2. С. 25-33.

2. Жукевич С. Аналіз ймовірності настання кризових явищ як детермінанта фінансової безпеки підприємств харчової промисловості. Вісник економіки. 2023. Вип. 1. С. 182-200.

3. Зіновська С. І. Методика прогнозування результативності управління ефективністю використання персоналу на підприємствах харчової промисловості на основі кореляційно-регресійного аналізу. Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university (economic sciences). 2019. № 1. С. 173-180.

**Хоменко А.О.**

магістрантка, факультет бізнесу та сфери обслуговування,  
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна

## **ВПЛИВ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОГО ПАКЕТА НА СТРУКТУРУ ЙОГО ЕЛЕМЕНТІВ**

У сучасному конкурентному середовищі формування ефективної системи стимулювання є стратегічним завданням суб'єкта господарювання, оскільки компенсаційний пакет – один із ключових інструментів управління персоналом, що значно впливає на ефективність роботи співробітників, їх мотивацію та рівень залученості. В сучасних умовах глобалізації, конкуренції за таланти та зміни у пріоритетах працівників традиційні підходи до формування компенсаційних пакетів зазнають трансформації. Актуальність визначеної проблеми продиктована необхідністю забезпечення збалансованості інтересів роботодавців і працівників при оптимізації системи винагород у сучасних умовах цифрової трансформації економіки.

Залучення привабливих компенсаційних пакетів має кілька переваг. Конкурентоспроможний пакет робить вакансії привабливими для висококваліфікованих фахівців, що допомагає суб'єкту господарювання знаходити потрібних працівників. Ефективні стратегії компенсацій допомагають знизити плинність кадрів і зберігати досвідчених співробітників на довгий термін. Якщо працівники відчувають, що їхня винагорода відповідає витраченим зусиллям, то вони, як правило, умотивовані працювати з більшою віддачею. Конкурентна оплата допомагає співробітникам відчувати себе значимим і підтримує справедливість на підприємстві [1]. З огляду на високу конкуренцію за талановитих працівників, компенсаційний пакет може бути важливим мотиватором для співробітників залишатись на підприємстві, дозволяє краще адаптувати винагороди до змінюваних потреб працівників, що підвищує їхню мотивацію та продуктивність [2]. Розробка та впровадження компенсаційного пакета – складний процес, який включає кілька етапів. Етап аналізу – проводиться діагностика проблем у компенсаційній політиці підприємства, що допомагає керівництву визначити слабкі місця в існуючій системі винагород і знайти шляхи для її покращення. Етап розробки – оцінюється поточний стан компенсаційної політики та розробляються конкретні рішення щодо впровадження пакета; розробляється методика, яка допоможе адаптувати пакет під потреби компанії. Етап підготовки – містить організацію процесу впровадження пакета: призначення відповідальних осіб, створення підрозділу для розробки пакета та внесення змін до структури компанії для ефективного впровадження. Етап моделювання – обирається підхід до формування компенсаційного пакета. Можуть бути використані різні системи, такі як базовий (однакові пільги для всіх), диференційований (залежно від статусу працівника), накопичувальний (збільшення послуг залежно від досвіду) тощо. Етап оцінки ефективності – після впровадження пакета проводиться оцінка його ефективності. Перевіряється, чи досягнуті очікувані результати, та чи має пакет позитивний соціально-економічний ефект для компанії. Підсумовуючий етап. На підсумковому етапі аналізуються результати впровадження, порівнюються плановані та реальні результати, приймаються рішення щодо коригування. Потрібно постійно моніторити ефективність пакета та вносити зміни залежно від потреб [3; 4; 5].

Компенсаційні пакети складаються з двох основних типів винагород: прямих (грошових) і непрямих (негрошових). Пряма компенсація включає грошові виплати (зокрема, зарплата), пенсійні накопичення, оплачувана відпустка, медичне страхування, премії за досягнення результатів, поділ прибутку, опціони на акції, компенсація витрат на проїзд, бонуси за переїзд, абонементи на оздоровчі послуги та компенсація за роботу з дому.

Непряма компенсація охоплює різноманітні переваги, такі як кар'єрне зростання, гнучкий графік роботи, корпоративні знижки, програми заохочення, безкоштовне харчування, а також надання корпоративного автомобіля, мобільного телефону і ноутбука [6; 7]. У сучасну епоху цифровізації існує кілька підходів до формування компенсаційних пакетів (рис. 1).

Традиційний підхід (рис. 2) до формування компенсаційних пакетів ґрунтується на фінансових виплатах (зарплата і бонуси), які є основними інструментами мотивації працівників.



Рис.1. Різноманітність підходів до формування компенсаційного пакету

Цей підхід допомагає суб'єкту господарювання привертати увагу до своїх пропозицій і забезпечує стабільність для працівників; дає змогу створити чітку структуру компенсацій, що забезпечує рівність у винагородах серед співробітників. Компанії на зразок Procter & Gamble застосовують традиційний підхід, але додають деякі нефінансові переваги, такі як навчання та підтримка розвитку, що робить їхні пакети більш різноманітними [8].



Рис.2. Елементи компенсаційного пакету традиційного підходу

Комплексний підхід (рис. 3) включає не тільки фінансові винагороди, але й нефінансові складові (соціальні гарантії, кар'єрне зростання і комфортне робоче середовище), що допомагає задовольнити більшу кількість потреб працівників і підтримувати їхню мотивацію в довгостроковій перспективі, що важливо для утримання талантів. Прикладом є компанія Google, яка пропонує комплексні пакети з медичним страхуванням, програмами благополуччя та рекреаційними зонами, що покращує умови для працівників [8].



Рис.3. Елементи компенсаційного пакету комплексного підходу

Індивідуальний підхід (рис. 4) до компенсаційних пакетів набуває популярності, особливо в ІТ-індустрії. Наприклад, Netflix дозволяє своїм співробітникам без обмежень використовувати відпустку, що сприяє кращому балансу між роботою і особистим життям [8].



**Рис.4. Елементи компенсаційного пакету індивідуального підходу**

Переваги та недоліки різних підходів до формування компенсаційного пакету наведені у табл. 1. Вибір підходу залежить від особливостей суб’єкта господарювання, його ресурсів і визначених цілей. Традиційний підхід дає стабільність і справедливість, але може не мотивувати працівників до високих результатів. Комплексний підхід поєднує фінансові та нефінансові складові, що дозволяє створити більш лояльну та мотивовану команду, хоча й потребує більше витрат на управління.

**Таблиця 1. Переваги та недоліки підходів до формування компенсаційного пакету**

Підхід	Переваги	Недоліки
Традиційний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Легко зрозуміти та впровадити, що робить його зручним для більшості компаній;</li> <li>- Оскільки умови однакові для всіх, забезпечується рівність і відсутність дискримінації;</li> <li>- Гарантує стабільний рівень доходу для працівників, що забезпечує фінансову впевненість.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Чиста фінансова винагорода може бути недостатньою для стимулювання високих досягнень;</li> <li>- Тільки фінансова винагорода може не заохочувати працівників залишатися в компанії на тривалий термін.</li> </ul>
Комплексний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Охоплює як фінансові, так і нефінансові аспекти, що задовольняють різноманітні потреби працівників;</li> <li>- Соціальні гарантії та можливості професійного розвитку сприяють утриманню працівників;</li> <li>- Задоволені працівники працюють ефективніше, підвищуючи свою продуктивність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вимагає значних фінансових витрат на бонуси, пільги та соціальні програми;</li> <li>- Адміністративний процес стає більш складним через різноманіття складових компенсацій.</li> </ul>
Індивідуальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Легко адаптується до змін у життєвих обставинах працівників та умовах на ринку праці;</li> <li>- Працівники відчують себе більш лояльними до компанії, коли їхні потреби враховуються.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Важко забезпечити рівність, оскільки працівники отримують різні винагороди;</li> <li>- Потребує додаткових ресурсів для моніторингу і адаптації компенсацій.</li> </ul>

Індивідуальний підхід задовольняє потреби кожного працівника, покращуючи його задоволеність і лояльність, але вимагає більше ресурсів для ефективного управління. На нашу думку, до стандартних елементів компенсаційного пакету, важливо додати елементи, що підвищують задоволення від роботи і створюють дружню атмосферу. Не менш важливими є можливості для професійного розвитку, тому варто включити навчання (курси, тренінги). Вважаємо за доцільне запровадити новий спосіб мотивування – ігрофікацію, яка дозволить співробітникам почуватися частиною команди і підвищить їх залученість. Наведемо приклади конкурсів чи квестів, які можуть мотивувати до

досягнення високих результатів. “Відправлення за годину” – змагання серед працівників на швидкість збору та відправлення замовлень. Переможці отримують бонус до зарплати або додатковий вихідний. “Врятуй планету” – завдання, що сприяють еко-упаковці товару, а переможці отримують подарунки, наприклад, еко-продукцію. “Розкрий красу” – команда працює над наданням якісних послуг під час обмеженого часу. Ті, хто швидко і якісно обслуговує клієнтів, отримують солодкі подарунки.

Отже, компенсаційний пакет має бути збалансованим, щоб ефективно мотивувати працівників і створювати гармонійне робоче середовище. Елементи ігрофікації (конкурси, квести, внутрішні змагання) можуть бути важливою частиною цього пакету, оскільки сприяють залученості працівників, створюють здорову конкуренцію, позитивну атмосферу і відчуття приналежності до команди, підвищують командний дух.

1. Компенсаційний пакет: керівництво для HR (+ безкоштовний шаблон). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://surl.li/djmlnz>.
2. Соціальний пакет: сутність, значення. StudFiles. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/8955155/>.
3. Новак І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці. Україна: аспекти праці. 2015. № 2. С. 6–10.
4. Бабиніна Л. Компенсаційна модель оплати праці: теорія, методологія і корпоративний досвід : автореф. дис. докт. екон. наук : спец. 08.00.05 «Економіка та управління народним господарством (економіка праці)», 2012. 55 с.
5. Федченко А. Компенсаційний пакет організації: підходи до формування. Вісник ВДУ. Серія: Економіка та управління. 2008. № 1. С. 114–122.
6. Орлова В. К., Камінська І. Б. Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал. Економіка промисловості. 2011. № 4. С. 330-333. [Електронний ресурс] - Режим доступу: [http://www.econindustry.org/arhiv/html/2011/st\\_56\\_45.pdf](http://www.econindustry.org/arhiv/html/2011/st_56_45.pdf).
7. Кравченко Віталій. Соціальний пакет та його компоненти. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://surl.li/carkjh>.
8. Дитко Л. П. Компенсаційний пакет підприємства: підходи до формування. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляев (відп. ред.) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Соціально-трудова відносина: теорія та практика : у 3 т. Т. 1. С. 259-265. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://surl.li/prkrtrg>.

## **Цибульський Н. О.**

магістрант кафедри електромеханіки

Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

## **ВПЛИВ ЗДОРОВ'Я ТА ДОБРОБУТУ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ КОМПАНІЇ**

Сучасні компанії дедалі більше усвідомлюють важливість турботи про здоров'я та добробут своїх працівників. Продуктивність компанії прямо залежить від фізичного та емоційного стану її співробітників, а тому належні інвестиції в добробут персоналу забезпечують значні переваги для бізнесу. Здорові та мотивовані працівники, які отримують відчуття підтримки й належних умов праці, стають більш лояльними до компанії та сприяють досягненню її стратегічних цілей.

Одним із важливих аспектів, які впливають на продуктивність компанії, є фізичне здоров'я працівників. Впровадження профілактичних програм, надання медичного страхування, забезпечення доступу до спортивних залів або оздоровчих програм допомагає працівникам підтримувати фізичну форму та знижує рівень захворюваності. Коли співробітники мають змогу дбати про своє здоров'я завдяки підтримці роботодавця, це зменшує кількість лікарняних днів і підвищує загальну працездатність. Міжнародний досвід свідчить, що такі ініціативи не тільки знижують витрати на медичне обслуговування, але й покращують моральний дух команди, підвищуючи її продуктивність.

Окрім фізичного здоров'я, важливим чинником залишається емоційне та психологічне благополуччя працівників. Наявність прозорої комунікації та стабільного зворотного



зв'язку створює середовище, в якому працівники можуть вільно обмінюватися ідеями, обговорювати проблеми та пропонувати шляхи їх вирішення [1]. Такий підхід зменшує ймовірність непорозумінь, знижує рівень стресу і сприяє формуванню позитивного робочого клімату. Працівники, які відчувають свою причетність до важливих процесів у компанії, стають більш залученими і мотивованими, а це позитивно впливає на їхню ефективність.

Значним фактором, який сприяє покращенню емоційного стану, є також можливість роботи за гнучким графіком або на віддаленій основі. Гнучкий графік дозволяє працівникам самостійно обирати оптимальний час для виконання завдань, що допомагає уникати перевтоми та підтримувати баланс між роботою і особистим життям. Віддалена робота, в свою чергу, знижує стрес від щоденних поїздок та дає можливість працівникам організувати своє робоче місце відповідно до власних потреб, що позитивно впливає на продуктивність і самопочуття. Відтак, компанії, які пропонують такі умови, можуть досягати більшої залученості співробітників і знижувати ризик їхнього професійного вигорання.

Забезпечення працівників сучасною технікою також є ключовим фактором для підвищення продуктивності. Надійне обладнання знижує тривогу та стрес, що можуть виникати через недостатність технічних ресурсів. Сучасна техніка та технології дають змогу працівникам зосередитися на виконанні своїх завдань, не відволікаючись на проблеми з обладнанням. Це позитивно впливає на психологічний стан співробітників і зміцнює їхню впевненість у власних силах.

Отже, здоров'я та добробут працівників мають прямий вплив на продуктивність компанії. Інвестиції в здоров'я персоналу, комфортні умови праці та підтримку психоемоційного стану не тільки підвищують продуктивність, але й сприяють зниженню витрат, пов'язаних із високою плинністю кадрів та лікарняними. Компанії, які надають пріоритет турботі про добробут співробітників, формують лояльний та ефективний колектив, здатний досягати високих результатів і підтримувати імідж компанії як привабливого роботодавця на ринку праці.

1. Burlakova, O. Sheviakov, T. Kondes Features of corporate well-being.-Corporate management: from creation to success: monograph. Tallinn. Scientific Center of Innovative Researches OÜ. 2020. – 352 p. – P. 142 – 154. DOI: <https://doi.org/10.36690/CMCS142>.

**Цьось Б.С.**, студентка групи ЕКМ-21

Науковий керівник: **Шубала І.В.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки Луцький національний технічний університет, Україна

## СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

В сучасних умовах економічного зростання наука та інновації відіграють вирішальну роль. Українська економіка, орієнтуючись на знання, стимулює промислові підприємства до постійного пошуку нових рішень. Саме працівники, як носії знань та інновацій, стають рушійною силою цього процесу. Їхні навички, здатність застосовувати знання на практиці та постійно вдосконалюватися є запорукою успіху підприємств. Внаслідок цього, роботодавці висувають все більш високі вимоги до кваліфікації своїх працівників.

«Л. Черчик пропонує розглядати розвиток персоналу сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства» [1].

«На думку О. Грішнєвої під поняттям розвиток персоналу розуміється сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. У широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших» [2].

«Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська розглядають розвиток персоналу як безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації загалом у коротко- та довгостроковій перспективі. Розвиток персоналу повинен не тільки давати працівникам нові знання, уміння, навички, але й підвищувати їхню трудову мотивацію, прихильність до організації й ступень залучення в її справи» [3].

Незважаючи на важливість розвитку персоналу, багато досліджень не висвітлюють чіткий взаємозв'язок між підвищенням кваліфікації працівників та зростанням потенціалу підприємства. Крім того, мало уваги приділяється тому, як особистісний розвиток кожного працівника впливає на його конкурентоспроможність та тривалість професійної кар'єри саме на даному підприємстві. Розвиток персоналу можна розглядати як динамічний процес безперервного навчання та самовдосконалення, спрямований на формування та підтримку компетенцій працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці.

Комплекс заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, мотивації та лояльності співробітників. Існує безліч методів розвитку персоналу, кожен з яких має свої особливості та ефективність.

Очні методи розвитку персоналу передбачають безпосередню взаємодію тренера та учасників, що дозволяє створити більш атмосферу довіри, обміну досвідом та активної участі. Класичні тренінги спрямовані на передачу теоретичних знань та відпрацювання практичних навичок. Коли навчання перетворюється на захопливу гру, що підвищує залученість учасників та ефективність запам'ятовування.

Методи розвитку персоналу можна класифікувати за різними критеріями на рисунку 1.

Дистанційні методи розвитку персоналу набули особливої актуальності в сучасному світі, де технології дозволяють навчатися в будь-який час і в будь-якому місці. Вони забезпечують гнучкість, доступність та індивідуалізацію навчання. Працівники навчаться в зручний для них час, поєднуючи навчання з роботою та особистим життям. Географічні обмеження зникають, навчання стає доступним для співробітників з різних куточків світу. Дистанційні методи розвитку персоналу дозволяють зробити навчання більш доступним, гнучким та індивідуальним. Однак, для досягнення максимального результату необхідно правильно підбирати методи навчання та поєднувати їх з очними формами навчання.

Комбіновані методи розвитку персоналу, або змішане навчання, об'єднують переваги як очних, так і дистанційних форм навчання. Вони дозволяють створити більш гнучку, ефективну та індивідуалізовану систему навчання, яка відповідає потребам сучасних організацій та співробітників.

Загальнорозвиваючі методи розвитку персоналу – це сукупність підходів та інструментів, спрямованих на всебічне вдосконалення працівників. Вони дозволяють не лише підвищити професійні навички, але й розвинути особистісні якості, які є важливими для успіху в будь-якій сфері діяльності. Інвестиції в розвиток персоналу сприяють підвищенню задоволеності співробітників своєю роботою та лояльності до компанії. Загальнорозвиваючі методи допомагають працівникам адаптуватися до змін на ринку та розвиватися разом з компанією.

Спеціалізовані методи розвитку персоналу дозволяють заглибитися в деталі роботи, освоїти нові технології, інструменти та підходи, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Освоєння нових технологій та підходів дозволяє впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність компанії. Спеціалізовані програми розвитку дозволяють компаніям утримувати цінних співробітників, задовольняючи їхні професійні амбіції.



Рис.1. Методи розвитку персоналу (побудовано автором)

Внутрішні методи розвитку персоналу спрямовані на підвищення кваліфікації та розвитку навичок співробітників без залучення зовнішніх тренерів або навчальних закладів. Вони дозволяють компанії створити індивідуальні програми навчання, адаптовані до конкретних потреб бізнесу. Можливість розробки програм, що відповідають конкретним потребам кожного співробітника або підрозділу. Внутрішні методи розвитку персоналу це ефективний інструмент для підвищення кваліфікації співробітників та досягнення стратегічних цілей компанії. Вони дозволяють створити індивідуальні програми навчання, адаптовані до конкретних потреб бізнесу, та підвищити лояльність співробітників.

Зовнішні методи розвитку персоналу є важливим доповненням до внутрішніх програм. Вони дозволяють компанії отримати доступ до нових знань, технологій та підходів, що сприяє її розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

1. Черчик Л. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкуренто-спроможності підприємства / Л. Черчик // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7(26). Частина 3. – Луцьк, 2010. – С. 3–11

2. Грішнова О. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності / О. Грішнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.

3. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська. За заг. ред. М. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.

**Шапінко В.О.,**

студент 6 курсу за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна

**Науковий керівник Піхняк Т. А.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна

## **РОЛЬ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ В СУЧАСНИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

В умовах постійного економічного напруження та геополітичної нестабільності перед українськими виробничими підприємствами постає питання не лише адаптації, але й збереження конкурентоспроможності. Одним із ключових інструментів у цьому процесі є рекрутинг, який в умовах кадрового дефіциту перетворюється на стратегічний важіль. Ефективність цього механізму значною мірою визначає майбутню життєздатність підприємств, їх здатність реагувати на зміни ринку та залучати нові таланти.

Водночас, виклики, які постали перед системою найму, вимагають виходу за межі традиційних методів. Війна внесла корективи у структуру ринку праці: підприємства змушені шукати рішення, які не лише відповідають сьогоденним потребам, але й спрямовані на довгострокову перспективу. У таких умовах ефективний рекрутинг стає не лише корисним, а й критично необхідним інструментом діяльності підприємства.

Рекрутинг, як багатокомпонентний процес, вимагає комплексного підходу, в основі якого – глибокий аналіз і стратегічне мислення. Кожна з його стадій має значення: від вивчення вакансії до прийняття остаточного рішення.

Аналіз потреб у кадрах. На перший погляд, цей етап видається очевидним. Проте, коли йдеться про стратегічний рівень, простого розуміння функціоналу посади недостатньо. Важливо врахувати, як конкретна посада сприятиме досягненню корпоративних цілей, наскільки критичною є її заповнення у короткостроковій перспективі та які навички стануть визначальними для досягнення успіху в контексті швидкозмінного ринку.

Формування портрету кандидата. У сучасному рекрутингу йдеться не лише про технічні вміння. Кандидат має «вписатися» у корпоративну культуру, поділяти цінності підприємства та мати потенціал для розвитку в його межах. Наприклад, у виробничих підприємствах, що інтегрують інноваційні процеси, важливими стають як технічні компетенції, так і здатність до навчання та адаптації.

Цифровізація рекрутингу. Використання автоматизованих систем управління наймом (ATS) і соціальних платформ дозволяє значно розширити воронку пошуку кандидатів. Проте, це не просто про технології, важливо вміти аналізувати отримані дані, визначати тенденції та вибудовувати стратегії найму на основі отриманої аналітики.

Ефективність системи рекрутингу багато в чому залежить від поєднання технологій та людського фактору. Наприклад, використання ATS-систем дозволяє оптимізувати процес, проте без якісного аналітичного підходу ефективність таких інструментів знижується. Іншим важливим аспектом є розвиток бренду роботодавця: підприємства, що інвестують у свій імідж, мають значно більше шансів залучати таланти.

Отже, рекрутинг в умовах сучасної України – це не просто набір персоналу, а стратегічний інструмент розвитку підприємств. Тільки гнучкість, технологічність і здатність до навчання можуть забезпечити ефективність цього процесу. Успіх залежить від того, наскільки підприємства готові інвестувати у системи пошуку і підбору кадрів, адаптуватися до змін і формувати конкурентоспроможні команди.

1. Аюпов Р. Р. Роль підбору персоналу в системі управління персоналом на підприємстві. *Матеріали XXV Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю*. Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, 25 квітня 2024. С. 267-268.

2. Кобушко Я. В., Голик Т. О. Удосконалення процесу рекрутингу на виробничих підприємствах України. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 29 – 30 листопада 2023 р. «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання»*. Сумський державний університет, Суми, 2023. С. 71-73.

3. Гнилянська Л., Демчук А., Юрчик А. (2023). Особливості використання на підприємствах інструментарію рекрутингу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, В. (54), 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-17>

## **Юдічева О. П.**

к.т.н., доцент, професор кафедри товарознавства та комерційної діяльності в будівництві Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

## **ВИВЧЕННЯ РОЛІ ПСИХОЛОГІЇ СПОЖИВАЧІВ ЯК ПІДГАЛУЗІ ПРОМИСЛОВО-ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ**

Промислово-організаційну психологію (Industrial-Organizational Psychology – IO Psychology) відносять до спеціалізованої області прикладних досліджень і психологічної практики, яка зосереджена на індивідуальній і груповій поведінці на робочому місці. Психологи IO використовують теорії та принципи психології для вивчення різних типів проблем на робочому місці, включаючи продуктивність і задоволеність роботою, процеси найму та просування по службі, методи лідерства та управління, організаційну динаміку. Загальна мета психології IO полягає в тому, щоб надати підприємствам, державним установам та іншим типам організацій науково обґрунтовані стратегії для покращення умов праці, продуктивності робочої сили, прийняття управлінських рішень та організаційної ефективності [1-3]. Американська психологічна асоціація (American Psychological Association – APA) характеризує IO-психологів (IO Psychology) у широкому розумінні як «вчених-практиків, які мають досвід у плануванні, виконанні та інтерпретації досліджень у психології, та які застосовують свої висновки для того, щоб допомогти вирішити організаційні проблеми та проблеми окремих працівників в контексті організованої роботи». APA конкретизує ролі IO-психологів:

- визначення потреб працівників організації у навчанні та розвитку;
- оптимізація якості трудового життя;
- формування та впровадження навчальних програм та оцінка їх ефективності;
- навчання співробітників та керівників організацій;
- розробка критеріїв для оцінки діяльності окремих працівників та організацій;
- оцінка споживчих переваг, задоволеності клієнтів і ринкових стратегій [4].

Товариство промислової та організаційної психології – SIOP (Society for Industrial and Organizational Psychology) конкретизує визначення, надане APA, і уточнює, що «психологи IO працюють з організаціями в різних сферах, таких як відбір персоналу і розміщення, навчання та розвиток, організаційний розвиток і зміни, вимірювання та оцінка продуктивності, якість робочого життя, психологія споживача та інженерна психологія» [5].

Отже, питання психології споживачів, зокрема посилення ефективної двосторонньої комунікації організації із зовнішнім світом, задоволеності клієнтів, а також оцінки споживчих переваг теж знаходяться в царині діяльності IO-психологів [6]. APA зазначає, що психологія споживачів: «застосовує теоретичні психологічні підходи до розуміння споживачів». Психологію споживачів часто розглядають як спеціалізацію (підгалузь) промислово-організаційної психології. На думку APA вона зосереджена на вивченні низки певних проблемних питань, зокрема:

- як споживачі обирають підприємства, продукти та послуги ?;

- які процеси мислення та емоції є підґрунтям для рішень споживачів ?
- як чинники навколишнього середовища, зокрема друзі, родина, медіа та культура, впливають на рішення щодо покупки ?
- що спонукає людей вибирати один продукт замість іншого ?
- як особисті фактори та індивідуальні відмінності впливають на вибір споживачів щодо покупок? [7]

Варто зазначити, що психологія споживачів як підгалузь промислово-організаційної психології більш тісно пов'язана саме з організаційною психологією, оскільки вони обидві зосереджені на вивченні поведінки людей та того, що її мотивує. Неофіційно психологію споживачів часто називають психологією маркетингу через те, що, маркетингові агентства та компанії використовують її, щоб спробувати краще пристосувати свої маркетингові зусилля до споживачів. Психологія споживача допомагає зважити всі фактори, щоб зрозуміти, чому споживачі хочуть те, що вони хочуть, і що, зрештою, змушує їх зробити покупку. Тобто психологія споживача досліджує безліч тем: від того, як споживачі роблять вибір, до емоційних нюансів, що є підґрунтям для їх рішень; від впливу соціуму до мотивації та індивідуальних відмінностей конкретного споживача. Більш конкретно, психологія споживачів як підгалузь ІО-психології, допомагає в:

а) *обширних дослідженнях ринку задля того, щоб зрозуміти внутрішню роботу цільової аудиторії*. Цей етап передбачає аналіз таких демографічних показників, як вік, стать і соціально-економічний статус. Також вивчаються дані досліджень ЗМІ (наприклад, щодо ефективності реклами та рекламних роликів); проводиться оцінка попиту на продукти чи послуги; аналізуються економічні очікування людей і взаємозв'язок між виробником (або дистриб'ютором) і споживачем (дійсним або потенційним одержувачем товарів і послуг) [8];

б) *активному розвитку мистецтва переконання*. Розробка переконливих маркетингових повідомлень є значною частиною ролі фахівців, що розуміються в психології споживачів. Деякі з них можуть зосереджуватися на тонкощах соціального маркетингу, вивчаючи, як ідеї поширюються серед груп, інші – занурюються в психологічні аспекти споживчого ставлення та поведінки. У сучасному світі відбуваються постійні зміни поведінки споживачів, обумовлені змінами в їх психології, тому результати компетентних досліджень можуть бути використані корпораціями, політиками та некомерційними організаціями задля удосконалення власних стратегій. Коли вибір товарів дуже багатий, переконання є формою мистецтва;

в) *наданні споживачам можливості робити свідомий вибір у світі, де вплив є постійним явищем* [9].

Отже, фахівці зі знанням психології споживачів – це промислові-організаційні психологи, які цікавляться реакцією споживачів на продукти або послуги компанії. Вони намагаються пояснити та передбачити способи мислення та поведінки споживачів у певних ситуаціях або застосувати свої знання до різних контекстів, таких як рекламні кампанії, корпоративний брендинг і політика тощо. ІО-психологи в компаніях і організаціях, які витрачають час на розуміння психології споживачів, здатні допомогти створювати рекламні кампанії, що запам'ятовуються, та бути каталізатором ефективніших маркетингових стратегій [10].

1. Patel M. Psychology driven product design: fruitful experience for both user & business / LINEARLOOP. URL: <https://www.linearloop.io/blog/psychology-driven-product-design-success>.

2. Industrial/Organizational Consulting / SKILL SOURCE URL: <https://skillsourcelearning.com/industrial-organizational-psychology-consulting>.

3. Khurshid S. Industrial-Organizational Psychology Basics and Overview. Abnormal Psychology Overview, Perspective and Various Approaches. *Clin Exp Psychol*, 2021, 7(11), 286. URL: <https://www.iomcworld.org/open-access/industrialorganizational-psychology-basics-and-overview-88546.html#:~:text=I%2DO%20psychology%20covers%20a%20number,in%20experimental%20psychology%20%5B2%5D>.

4. Industrial and Organizational Psychology / American Psychological Association URL: <https://www.apa.org/ed/graduate/specialize/industrial>
5. About the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP). URL: <https://www.siop.org/About-SIOP>
6. Takooshian H. Industrial-Organizational Psychology / Springer Nature Link. URL: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-1-4419-0463-8\\_68](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-1-4419-0463-8_68)
7. Cherry K. Consumer Psychology and Behavior / VERYWELLMIND. URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-consumer-psychology-2794899>.
8. INTRODUCTION OF INDUSTRIAL ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY. URL <https://courses.aiu.edu/Introduction%20to%20Industrial%20Organizational%20Psychology/S2/Brief%20description%20of%20the%20specialty.pdf>
9. Consumer Behavior (MSYD-613). MS Industrial/Organizational Psychology URL: <https://lms.su.edu.pk/lesson/2407/post-purchase-processes>
10. What Is Consumer Psychology? / USCDornsife. URL: <https://appliedpsychologydegree.usc.edu/blog/what-is-consumer-psychology>

**Ястремський М.С.**, здобувач освіти,

**Ляшок Н.Ю.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич, Україна

## **ЛІДЕРСТВО І МЕНЕДЖМЕНТ**

Вирішуючи проблему діалектики лідерства і управління, багато учених зводили її до простої формули: лідерство – складова частина менеджменту. Г.Мінцберг, який у 1975 р. у своїй статті «Професія – менеджер: міфи і реальність», визначив лідерство як одну із десяти ролей, які «менеджеру доводиться грати в ході повсякденної діяльності» і яка «впливає безпосередньо із його владних повноважень», значною мірою посприяв утвердженню цієї точки. Щоправда Г.Мінцберг визнавав, що «саме ця управлінська роль найбільш повно характеризує рівень впливу менеджера. «Офіційний статус, - як наголошує він, - наділяє керівника величезною потенційною владою, і його здатність гідно справлятися з роллю лідера багато в чому визначає, наскільки успішно він зможе реалізувати ці повноваження». По-суті, на цій же точці зору стоять М. Альберт і Ф. Хедоурі, стверджуючи: «Щоб бути ефективним менеджером, необхідно бути і ефективним лідером» [1, с. 105].

Таким чином лідерство і менеджмент нерідко розглядаються як синоніми, або два боки однієї медалі. У зв'язку з цим цілком логічним виглядає твердження про те, що успіх у менеджменті одночасно означає і успіх у лідерстві. Відтак, лідерство визначається одним (поряд з менеджментом) із робочих інструментів в загальному процесі управління.

Впродовж останніх десятиліть ця концепція зазнала суттєвих змін. Все менше теоретиків і практиків доводять, що лідерство й менеджмент одно і теж. Основні аргументи спрямовані на доказ того, що лідерство і менеджмент мають різні цілі, завдання, теоретичні підвалини і знаходяться на різних рівнях організаційного процесу. Так, ще в 1950-х роках Ф. Селзнік відділив завдання тих, хто управляє організацією в цілому, тобто лідерів-адміністраторів, від завдань звичайних менеджерів, які працюють в різних підрозділах всередині організації. Він відзначив лідерську роль як ціннісно формуючу й інституційно-мінливу. Ця роль сприймається ним як зріла. Згідно з Селзніком, в зрілому організаційному процесі перехід від менеджменту до лідерства полягає в переході від управлінського контролю до визначення й посилення інституційних цінностей [2].

Зроблене Ф. Селзніком визначення відмінностей між лідерством і менеджментом залишилося майже непоміченим науковцями й практиками, аж доки в 1977 р. до цієї проблеми не привернув увагу Абрахам Залезнік. У статті «Менеджери і лідери: чи є різниця?» він дав позитивну відповідь на поставлене запитання. «Менеджери і лідери – люди зовсім різних типів, - досить категорично заявив він, - завдання, які доводиться вирішувати менеджерам, можна розглядати швидше як наслідок зовнішніх обставин, ніж результат їх вільного вибору. Вони вміють найкраще вирішувати конфлікти між відділами

чи співробітниками, тим самим виступають в ролі миротворців, і одночасно піклуються про повсякденні потреби організації. У порівнянні з менеджерами лідери досягають своїх цілей більш емоційно й активно. В кожній ситуації вони прагнуть знайти сприятливі можливості й переваги, заражаючи співробітників своїм ентузіазмом і надихаючи їх на творчі звершення. Спілкування лідерів з підлеглими й колегами носить емоційний характер і тому їм часто доводиться працювати в дещо безладній обстановці».

Культура менеджменту віддає перевагу раціональності й контролю. Менеджер постійно опікується питанням: «Які проблеми потребують вирішення і як краще досягти бажаних результатів, не порушуючи злагодженості трудових процесів?». Тому, «щоб бути менеджером, не потрібно геніальності чи героїзму. Важливими є такі фактори, як твердість мислення, наполегливість, аналітичні здібності, старанність, терпіння і доброзичливість». Зовсім по-іншому описується лідер, якому іноді приписують майже містичні риси. Відповідно – лише великі люди гідні нести тягар влади і пов'язаних з нею труднощів.

Менеджери схильні ставитися до своїх завдань безпристрасно, іноді навіть пасивно, саме в силу того, що вони сприймають їх як нав'язані ззовні. Лідери сприймають свої завдання по-іншому. Вони діють не рефлекторно, а усвідомлено; самі генерують ідеї, а не реагують на зовнішні подразники. Стосовно своїх завдань лідери займають не відсторонену, а цілком емоційну, діяльну позицію. Їх вплив на настрій оточуючих, здібність пробуджувати в людях розумові образи й очікування – все це визначає напрямок розвитку організації. Як наслідок, діяльність лідера змінює уявлення людей про їх бажання, можливості й потреби.

Менеджери й лідери відрізняються також своїм ставленням до роботи. Менеджери дивляться на свою роботу як на процес, розробляючи стратегії і приймаючи рішення, прагнуть згладити гострі кути. Тому проводять переговори і стимулюють. Менеджери прагнуть досягти рівноваги сил, щоб допомогти знайти компроміс людям з антагоністичними поглядами. Зовсім по-іншому діють лідери. Вони не намагаються обмежити число варіантів, а, навпаки, винаходять нові нестандартні підходи до вирішення проблем і дають хід новим ідеям. Прагнучи досягти успіху, вони запалюють людей і викликають у них ентузіазм. Діяльність лідерів завжди пов'язана із значним ризиком. Вони неспішно готові до ризику й небезпек, особливо коли бачать заманливу перспективу і високу вірогідність успіху. У менеджера ж потяг до ризику приглушується інстинктом самозбереження, яке поєднується з буденною, практичною роботою. Лідери ж, навпаки, часто сприймають рутину як кару.

Менеджери надають перевагу працювати в колективі. Вони остерігаються самотності. Стосунки з людьми вони не сприймають близько до серця, вони емоційно відсторонені від стосунків. Ці дві особливості, характерні для менеджерів, якраз і дають їм можливість згладжувати конфлікти, досягати компромісів, добиватися паритету сторін. Проте зазвичай їм не вистачає чуйності чи інтуїтивно розуміти чужі думки й почуття. Менеджери ставляться до людей відповідно до ролі, які ті грають у ході будь-яких подій чи при прийнятті рішень. Інша справа лідери: їх більше захоплюють образи, і в спілкуванні вони частіше виявляють тонкі почуття і співчутливість. Отже, різниця між цими двома типами - в тому, що менеджер переймається тим, як виконується робота, а лідер – що означають ті чи інші події або рішення для їх учасників.

Зазвичай саме менеджери звертають увагу підлеглих на процесуальні питання, а не на його суть, говорять з ними не прямо, а натяками, які можуть сприйматись по-різному, а значить дають можливість уникати відповідальності в разі невдачі. По-третє, менеджери стараються виграти час, відкладаючи прийняття рішень, особливо конфліктних. Іноді процес прийняття рішення цікавить менеджерів більше, ніж саме рішення. За таких обставин прямі й енергійні дії стають непопулярними, а теплі людські стосунки недоречними. Не даремно підлеглі часто характеризують менеджерів як потаємних і безсторонніх маніпуляторів. Це викликано тим, що підлеглі відчують себе ланкою



ланцюга – процесу, покликаною зберегти добре керовану структуру, раціональну й безсторонню. Лідери, навпаки, викликають у підлеглих сильні почуття – солідарності чи протесту, любові чи ненависті. Від того міжособисті стосунки в колективі, де володарює лідер, часто здаються нерівними, емоційно насиченими, а то й хаотичними.

Менеджери розглядають себе в якості охоронців і інспекторів існуючого порядку, вони відчують з ним внутрішню єдність і черпають з нього сили й радість. Їх самооцінка зростає, коли вони зайняті підтримкою й зміцненням традиційних підвалин. Лідери відчують свою відірваність від оточуючого світу. Їх сприйняття власного «я» не залежить від приналежності до тих чи інших груп, посадового статусу, мають постійний потяг до перетворень і змін. Їх мета – корінним чином перетворити людські, економічні й політичні відносини.

Життєвий шлях менеджера – формування особистості шляхом соціалізації, в процесі якої людина вчиться мати справу з суспільними інститутами і підтримувати рівновагу соціальних відносин. Становлення лідера відбувається через самостійне оволодіння знаннями, яке спонукає особистість виступати за психологічні й соціальні зміни [3, с. 77-91].

Відомий американський дослідник проблем лідерства і управління У. Бенніс, спираючись на праці А. Залезніка та результати власних експериментів, таким чином визначає відмінності між лідером і менеджером.

Таблиця 1. Відмінності між лідером та менеджером за У.Беннісом

Менеджер	Лідер
Управляє	Вводить інновації
Це – копія	Це – оригінал
Зосереджений на системах і структурах	Зосереджений на людях
Покладається на контроль	Покладається на довіру
Досягає короткотермінових цілей	Розглядає далеку перспективу
Запитує «Як?», «Коли?»	Запитує «Що?», «Чому?»
Цікавиться результатами	Дивиться за горизонт
Утримує статус-кво	Прагне змінити статус-кво
Хороший солдат	Незалежна особистість
Робить речі правильно	Робить правильні речі

Дж. Коттер визначав різницю між менеджерами й лідерами в контексті управління складними структурами й, відповідно, виживання за умов мінливих обставин. Для того, аби стати успішними в управлінні складною структурою менеджери з самого початку визначають найближчі плани, цілі, детально визначають етапи і шляхи їх досягнення, а потім розподіляють ресурси для реалізації цих планів. Лідери ж прагнуть до конструктивних організаційних змін. Перш за все вони створюють бажаний образ організації в майбутньому, вже потім розробляють стратегію для того, аби досягти цього образу. Приступаючи до здійснення плану, менеджери приділяють основну увагу організації й підбору персоналу, розподіляють обов'язки. Лідери ж розпочинають із пошуку союзників. Про це вони повідомляють всім, хто допоможе зібрати односторонній, котрі повірили у мрію, так само, як і сам лідер й матимуть рішучість зробити її реальністю. Вони – надихають, а не адмініструють.

Р.Дафт проводить порівняння лідерства й менеджменту у п'яти сферах діяльності, кожна з яких має життєво важливе значення для організацій: визначення напрямку діяльності, організація групи, налагодження взаємовідносин, розвиток особистісних якостей лідера, досягнення результатів. Разом з цим він наголошує: «не можна сказати, що лідери і менеджери становлять протилежні типи людей: багато менеджерів володіють

здатками й якостями ефективного лідера. Лідерство не може замінити менеджмент – вони повинні доповнювати один одного» [4, с. 29-35].

Таким чином, можна погодитися з Дж. Коттером, який ще в 1990 р. писав: «Лідерство не обов'язково важливіше за менеджмент, і одне не замінює інше. Насправді лідерство й менеджмент – дві окремі, доповнюючі одна іншу системи дій. Кожна має свою функцію й характерні для неї види діяльності. Для успіху в сучасному діловому світі, всі більш складному й швидкозмінному, необхідно опанувати обидві».

1.Ф. Хедоурі. М. Альберт. А. Мексон. Навчальний посібник: «Основи менеджменту» 2004 р., 704 с. URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm> (дата звернення 26.11.24).

2.«Психологія управління в організації. Навчальний посібник 2-ге видання». URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmd/prishak\\_psihologiya\\_upravlinnya\\_v\\_organizaciyi/ar3/index\\_3\\_2\\_3.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/iebmd/prishak_psihologiya_upravlinnya_v_organizaciyi/ar3/index_3_2_3.html) (дата звернення 27.11.24).

3.Едуард Мальцев Три шляхи менеджера. URL: [https://uni-sport.edu.ua/sites/default/files/vseDocumenti/pryklady\\_dstu-2015\\_dlya\\_saytu\\_times\\_nr.pdf](https://uni-sport.edu.ua/sites/default/files/vseDocumenti/pryklady_dstu-2015_dlya_saytu_times_nr.pdf) (дата звернення 28.11.24).

4.Річард. Дафт. Навчальний посібник «Менеджмент і адміністрування». 2017 р., 326 с. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men\\_adm\\_2.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_2.pdf) (дата звернення 29.11.24).

СЕКЦІЯ №7

РИНОК ПРАЦІ, ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ, СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО

**Pikovets L.O.**

bachelor

**Bondarenko O.O.**

candidate of economic sciences, Associate Professor of the Department of general engineering disciplines and equipment

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovskiyi, Kryvyi Rih, Ukraine

**THE ROLE OF GASTRONOMIC TOURS IN THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE**

Gastronomic tourism is an important segment of the modern tourism industry, which combines the satisfaction of the gastronomic and cultural needs of tourists. In Ukraine, this type of tourism has significant potential and can significantly affect the development of the hotel and restaurant sector, promote economic growth and positively affect local communities.

Gastronomic tourism contributes to the development of the hotel and restaurant business due to an increase in the tourist flow. In particular, Ukrainian regions such as Zakarpattia, Galicia and Odesa, have unique culinary traditions. They can attract more tourists by organizing gastronomic tours and events. This leads to increased demand for hotels, restaurants, local farms and other businesses providing tourism services. Such tours often include visits to restaurants that serve national dishes, as well as cooking workshops, during which tourists can learn more about the preparation of local dishes. This stimulates hotel and restaurant establishments to constantly improve service, introduce new services and adapt to the needs of international and domestic tourists [1].

In Ukraine, gastronomic tourism is also an important tool for the development of the local economy. Local producers of agricultural products and small farms gain access to new markets and stimulate sales growth through tourist interest in local products. For example, festivals dedicated to traditional Ukrainian dishes, such as borsch or dumplings, are an important element in attracting tourists and supporting local producers. This, in turn, promotes the development of small and medium-sized enterprises, which can become the basis for the economic growth of regions [2].

The socio-cultural impact of gastronomic tourism on the local population is also an important aspect. Gastronomic tours help preserve and popularize culinary traditions passed down from generation to generation. For many regions of Ukraine, where authentic culinary traditions have been preserved, this can become an additional incentive for the revival of local culture. Gastronomic tours provide an opportunity for cultural exchange between tourists and local residents, which increases cultural awareness and contributes to the preservation of national identity [3].

However, despite the significant potential, the development of gastronomic tourism in Ukraine faces certain challenges. The main problems relate to insufficiently developed infrastructure, low level of marketing campaigns and security issues relevant in the context of war. Tourist facilities need shelters or access to them to ensure the safety of visitors. To overcome these difficulties, it is important to focus on the promotion of gastronomic resources of Ukraine, develop new tourist routes and attract investments in infrastructure. This includes supporting local festivals and ensuring proper security [4].

Thus, gastronomic tourism has a significant potential for the development of the hotel and restaurant sector in Ukraine. It not only contributes to economic growth and the strengthening of national identity, but also helps to develop local communities and preserve unique culinary

traditions. Success requires clear development strategies, investment in infrastructure and marketing, and support at the state level.

1. Allen G.J., Albala K. Encyclopedia of the Food and Drink Industries. The Business of Food. 2010. P. 112.
2. Gastronomic Tourism: A Theoretical Construct. URL: <http://surl.li/sxuhw>.
3. Impact of Restaurants in the Development of Gastronomic Tourism. URL: <http://surl.li/pluuh>.
4. Armesto L.X.A., Gomez M.B. Tourism and Quality Agro-Food Products: an Opportunity for the Spanish Countryside. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. 2006. Vol. 97. Issue 2. P. 166-177.
5. Коркуна О.І. Гастрономічний туризм як чинник соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. Дніпро: Гельветика, 2020. № 155. С. 40-43.

### **Антуф'єв Т.В.**

Здобувач вищої освіти ступеня бакалавру

### **Попадюк А.Л.**

Здобувачка вищої освіти ступеня бакалавру

Хмельницький університет управління та права ім. Л. Юзькова,  
м. Хмельницький, Україна

## **СТАН НЕДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ**

У сучасному світі питання пенсійного забезпечення набуває особливої актуальності через старіння населення та економічну нестабільність. Забезпечення гідного рівня життя у старості стає викликом, особливо в умовах, коли державна пенсійна система України не гарантує стійкості та достатнього фінансування. У цьому контексті розвиток недержавного пенсійного забезпечення виглядає перспективним та необхідним рішенням.

Разом із тим, ця система стикається з низкою труднощів: низький рівень довіри населення до фінансових інституцій, обмежена обізнаність про її переваги, а також економічні ризики, що впливають на готовність громадян брати участь у накопичувальних програмах.

Система добровільного накопичувального пенсійного забезпечення в Україні, яка передбачає участь громадян, роботодавців та їх об'єднань у формуванні пенсійних накопичень для подальшого отримання пенсійних виплат, була впроваджена у 2004 році. Її створення регламентовано законами «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» (№ 1058 від 9 липня 2003 року) та «Про недержавне пенсійне забезпечення» (№ 1057-IV від 9 липня 2003 року). Відповідно до положень Закону «Про недержавне пенсійне забезпечення», ця система є складовою частиною накопичувального пенсійного забезпечення, яка функціонує на основі добровільної участі фізичних та юридичних осіб [1].

Станом на перше півріччя 2023 року обсяг пенсійних угод, укладених недержавними пенсійними фондами, досяг 96,3 тисячі. Розподіл цих угод виглядає наступним чином [2]:

- з індивідуальними вкладниками укладено 89,5 тисячі угод;
- з приватними підприємцями – 0,1 тисячі угод;
- з організаціями – 6,7 тисячі угод.

Недержавні пенсійні фонди формують інвестиційний портфель з урахуванням мінімального рівня ризику для об'єктів інвестування. Інвестиційні інструменти, що використовуються в таких фондах, повинні гарантувати захист коштів вкладників від впливу інфляції, а також забезпечувати стабільне збільшення капіталу.

У 2023 році пенсійні активи були переважно інвестовані у такі напрямки [2]:

- 45,6% – у державні цінні папери;
- 43,3% – у грошові кошти, розміщені на банківських рахунках;
- 6,1% – у облігації підприємств-резидентів України;
- 1,8% – у нерухомість;
- 1,3% – у дебіторську заборгованість;

- 1% – у акції;
- 0,2% – в інші інвестиції;
- 0,2% – у облігації внутрішніх місцевих позик;
- 0,5% – у банківські метали.

Основною метою недержавних пенсійних фондів є збереження заощаджень громадян для забезпечення їхнього майбутнього. Через це їхня інвестиційна стратегія є обережнішою у порівнянні з іншими фінансовими організаціями на ринку капіталу. В основному такі фонди інвестують у державні цінні папери та депозитні рахунки з коштами.

З огляду на непередбачуваність політичної та економічної ситуації, а також на глобальні потрясіння, роль держави у забезпеченні стабільності економіки поступово зростає.

Недержавне пенсійне забезпечення виконує дві основні функції: інвестування коштів громадян і надання додаткових пенсійних виплат. Таким чином, ці пенсійні фонди стають важливим елементом фінансової інфраструктури, об'єднуючи в собі соціальну, інвестиційну та фінансову складові. В Україні вони відіграють значну роль у системі соціального захисту, підтримуючи розвиток пенсійної реформи та запровадження другого рівня пенсійного забезпечення[3].

Один із важливих аспектів цієї реформи – активне залучення роботодавців до формування соціальних пакетів для своїх співробітників. Це дозволяє компаніям запропонувати додаткові стимули працівникам, надаючи їм можливість скористатися недержавним пенсійним забезпеченням. Такий підхід підвищує довіру до компанії серед працівників та підвищує її конкурентоспроможність на ринку праці, адже внески роботодавців до пенсійних фондів можуть бути враховані як витрати компанії.

Такий підхід сприяє розвитку соціальної відповідальності бізнесу та поліпшенню якості життя працівників. Усі ці зусилля мають на меті покращення пенсійного забезпечення громадян і створення стабільнішої та надійнішої пенсійної системи в Україні.

Стан недержавного пенсійного забезпечення в Україні свідчить про наявність значного потенціалу для розвитку цієї системи, проте вона стикається з численними викликами, такими як низький рівень довіри серед населення та обмежена обізнаність про її переваги. У той же час, з огляду на економічну нестабільність і необхідність збереження пенсійних заощаджень, недержавні пенсійні фонди виконують важливу роль у забезпеченні стабільності пенсійного забезпечення громадян.

Отже, для подолання існуючих труднощів потрібно впроваджувати стимулюючі заходи, зокрема залучати роботодавців до формування пенсійних програм для своїх працівників через податкові пільги та державну підтримку. Це дозволить покращити якість пенсійного забезпечення та сприятиме стабільному розвитку недержавних пенсійних фондів як важливого елементу системи соціального захисту в Україні. Врешті-решт, успішна реалізація цих кроків забезпечить більш стійку та надійну пенсійну систему для громадян.

1. Система пенсійного забезпечення громадян: чи можна врятувати пенсії для українців. *Центр Разумкова*. URL: [https://razumkov.org.ua/images/2022/11/15/sys\\_pens\\_zab.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2022/11/15/sys_pens_zab.pdf).

2. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 30.06.2023. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: [https://www.nssmc.gov.ua/wpcontent/uploads/2023/09/npf\\_2\\_kv-2023.pdf](https://www.nssmc.gov.ua/wpcontent/uploads/2023/09/npf_2_kv-2023.pdf)

3. Олешко А.А., Будякова О.Ю., Квас В.О. Регулююча роль держави у відновленні національної економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 15–18

**Безпала О.В.**

к.г.н., доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін  
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування  
України «Ніжинський агротехнічний інститут», м. Ніжин, Україна

## **ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВИПУСКНИКІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ «ТЕХНОЛОГІЯ ВИРОБНИЦТВА І ПЕРЕРОБКИ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА»: РОЛЬ ІНОЗЕМНОЇ МОВИ В УСПІХУ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ**

Аграрний сектор є ключовим для економіки України, забезпечуючи 11% ВВП країни та 41% загального експорту. Виробництво та переробка продукції тваринництва становлять близько 30% обсягу сільськогосподарської продукції, що робить професію спеціаліста у цій галузі стратегічно важливою. Проте сучасний ринок праці вимагає від випускників не лише професійних знань, але й навичок, які відповідають стандартам глобалізованої економіки, зокрема знання іноземних мов [4].

За даними Державної служби статистики України, у 2023 році в галузі сільського господарства було зайнято понад 3,5 млн. осіб, із яких 12% працюють у секторі тваринництва. Це свідчить про важливу роль цієї галузі в економіці країни. Випускники спеціальності «Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва» мають стабільний попит на ринку праці через зростання виробництва та експорту, а також підтримку держави [1].

*Фактори, що впливають на попит:*

1. зростання експорту продукції тваринництва. У 2022 році експорт м'ясної продукції з України зріс на 15% порівняно з 2021 роком. Основними ринками збуту стали країни Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу. Українська продукція, зокрема м'ясо птиці, свинина та молочні продукти, отримує визнання завдяки конкурентоспроможній ціні та високій якості [6];

2. розширення приватного сектору. За останні 5 років кількість малих і середніх ферм в Україні зросла на 23%. Ці господарства забезпечують внутрішній ринок продукцією та активно беруть участь у експорті. Це створює додаткові робочі місця для випускників, особливо в регіонах із розвиненою аграрною інфраструктурою;

3. державна підтримка агропромислового комплексу. Урядові програми, спрямовані на підтримку тваринництва, включають субсидії на закупівлю кормів, розвиток племінного тваринництва та модернізацію переробних підприємств. Це сприяє створенню нових вакансій для молодих фахівців.

*Випускники спеціальності знаходять роботу в різних секторах:*

— приватні підприємства. Вони працевлаштовуються у фермерських господарствах, м'ясопереробних і молочних заводах, комбикормових підприємствах. Наприклад, такі великі українські компанії, як «МХП» (Миронівський хлібопродукт) та «Агропродсервіс», активно наймають молодих фахівців [3];

— державні установи. Департаменти сільського господарства, ветеринарні служби, служби карантину тварин та лабораторії якості продукції;

— міжнародні компанії. Підприємства з іноземними інвестиціями, наприклад, Cargill чи ADM, шукають спеціалістів, які можуть працювати на сучасному обладнанні та взаємодіяти з партнерами за кордоном.

Згідно з даними кадрових агенцій, середня заробітна плата випускників у перші роки роботи становить від 15 000 до 25 000 грн, залежно від регіону та спеціалізації. Досвідчені фахівці та керівники проектів у великих агрохолдингах отримують від 35 000 грн і більше.

Найбільший попит на фахівців спостерігається в аграрних регіонах України, таких як Вінницька, Полтавська, Черкаська, Львівська області. У великих містах можливості працевлаштування розширюються завдяки роботі в офісах міжнародних компаній та державних установ.

Очевидно, що випускники спеціальності «Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва» мають широкий вибір професійних можливостей завдяки стабільному попиту та перспективам розвитку агропромислового комплексу України.

Важливим при працевлаштуванні є знання іноземної мови. Згідно з опитуванням рекрутингового порталу Work.ua, 68% роботодавців у сільськогосподарській галузі віддають перевагу кандидатам, які володіють англійською мовою [8].

*Основними перевагами володіння іноземною мовою для випускників є:*

— розширення ринків працевлаштування: міжнародні компанії, такі як Cargill, Bunge, та інші, активно співпрацюють з українським агросектором, пропонуючи вакансії для фахівців із знанням мов;

— доступ до інновацій: за оцінками Світового банку, понад 70% науково-технічних публікацій у галузі аграрних технологій доступні лише англійською мовою [5];

— професійний розвиток: участь у міжнародних стажуваннях та освітніх програмах, таких як Erasmus+ та міжнародні тренінги FAO [7].

Варто відмітити, що у 2023 році за програмами міжнародного обміну у сфері тваринництва в навчальних закладах ЄС пройшли стажування понад 400 українських студентів, а близько 60% вакансій у галузі тваринництва на міжнародному ринку вимагають володіння англійською мовою на рівні не нижче B2 [2].

*Слід також зазначити, що попри високий попит на фахівців, існує низка викликів:*

— недостатній рівень мовної підготовки у студентів: лише 35% випускників університетів аграрного профілю вільно володіють англійською мовою;

— недооцінка мовних навичок як конкурентної переваги;

— обмежений доступ до спеціалізованих мовних курсів, інтегрованих у професійну підготовку.

*Тому перспективними напрямками розвитку, вважаємо, мають стати:*

— розробка програм інтегрованого навчання іноземної мови у професійній сфері;

— залучення іноземних викладачів до освітнього процесу.

— створення спільних програм із провідними університетами ЄС та США.

Таким чином, знання іноземної мови є важливим фактором професійної реалізації випускників спеціальності «Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва». У сучасному світі це не лише інструмент комунікації, але й ключ до доступу до передових технологій, міжнародних ринків і кар'єрного зростання. Стимулювання мовної підготовки у закладах освіти сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності випускників, але й інтеграції України у глобальну економіку.

1. Державна служба статистики України. Річний звіт про зайнятість та ринок праці в Україні. 2023. Режим доступу <https://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Європейська комісія. Програми обміну та співпраці в аграрному секторі ЄС: можливості для українських студентів. 2023. Режим доступу <https://europa.eu>.

3. Миронівський хлібопродукт (МХП). Перспективи розвитку агропромислового комплексу України: роль приватних підприємств. 2022. Режим доступу <https://mhph.com.ua>.

4. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аграрний сектор України: стан та перспективи розвитку. 2022. Режим доступу <https://minagro.gov.ua>.

5. Світовий банк. *Аграрні технології: доступність науково-технічних публікацій в аграрному секторі*. 2022. Режим доступу <https://www.worldbank.org>.
6. Українська асоціація експортерів аграрної продукції. *Експорт української продукції тваринництва: результати 2022 року та прогнози на 2023 рік*. 2023. Режим доступу <https://uaagro.com>.
7. FAO (Продовольча і сільськогосподарська організація ООН). *Міжнародні тренінги та стажування для агрономів і спеціалістів у галузі тваринництва*. 2023. Режим доступу <https://www.fao.org>.
8. Work.ua. *Рейтинг вимог роботодавців у сільському господарстві: англійська мова на першому місці*. 2023. Режим доступу <https://www.work.ua>.

## **Богданович О.А.**

к.е.н., доцент кафедри глобальної економіки

Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна

### **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

На українському ринку праці зараз відбувається адаптація до нових реалій. Ситуація тяжка, така сама як і в країні в цілому. Зміни, що відбулися на ринку праці, викликані воєнними діями – це нестача робочої сили, насамперед, чоловічої. Але в той же час, в країні існують проблеми з пошуком роботи, з замалою заробітною платою, скороченням штату, закриттям або вимушеним переїздом людей та підприємств в більш безпечні місця, виїздом професійних кадрів за кордон [1].

Ринок праці в період війни змінився не тільки за структурою, але і за географією. Довоєнні індустріально-промислові регіони зараз знаходяться в край важких умовах або окуповані ворогом (Донецька, Луганська, Харківська, Запорізька області). Масштабне переміщення населення та мобілізація до ЗСУ тільки поглиблюють проблеми у сфері зайнятості.

Національний банк у 2022 р. прогнозував, що ситуація на досліджуваному ринку буде не проста. На початок 2024 р., за оцінками НБУ, чисельність вікової групи 15-70 років, що складає економічно активне населення країни, зменшилась, в порівнянні з 2021 р., більше ніж на 25 %. Таке скорочення трудових ресурсів відбулося через перераховані вище причини та через демографічні втрати, збільшення кількості групи населення пенсійного віку та групи населення, що змушені доглядати за іншими членами родини [2].

Знайомі сайти пошуку роботи на українському ринку праці Work.ua та Robota.ua свідчать, що за перше півріччя 2024 р. кількість вакансій зросла на 19 тис. і вже наприкінці червня становила пропозицію роботи понад 110 тис. Але кількість резюме за досліджуваний період, що були оновлені чи тільки створені, зменшилася на 47 тис. в червні у порівнянні з січнем 2024 р. Все це свідчить про низьку активність пошуку роботи. За період з 2022-2024 рр. таке зменшення активності є самим більшим у 2024 р. ніж у 2022 р. та 2023 р. На сучасному ринку праці існує дефіцит кадрів, більше 50 % роботодавців ще у 2023 р. відчули нестачу кадрів [3]. За дослідженнями Міністерства економіки України, дефіцит трудових ресурсів у 2024 р. досяг 30 %. Тобто, сучасні тенденції попиту та пропозиції робочої сили на вітчизняному ринку праці не сприяють послабленню проблеми дефіциту кадрів [4].

Дослідження приросту вакансій географічно виявили, що найбільший рівень приросту вакансій у 2024 р. можемо спостерігати у Закарпатському регіоні (+ 87-88 %), також в Київській, Львівській, Одеській, Волинській, Тернопільській та Івано-Франківській областях.

Як ми вже відзначали раніше, що загострення проблеми дефіциту кадрів на вітчизняному ринку праці не рятує від високого рівня безробіття. За оцінками різних дослідницьких організацій, рівень безробіття за перше півріччя 2024 р. був в межах 20,9 – 13,1 % (для порівняння: рівень безробіття у 2022 р. на початку війни був до 30 %, наприкінці 2022 р. – 21,1 %; у 2023 р. – 18,3 %). Показник рівня безробіття у 2024 р. має найменше значення в порівнянні з початком війни, але все одно залишається досить високим і змін його не спостерігають [5].



Також актуальною проблемою зараз на ринку праці є зростання частки безробітної молоді віком до 25 років. Сучасна політика зайнятості, в першу чергу, повинна бути спрямована зацікавити молоде покоління, створити для нього сприятливі умови праці та оновити систему отримання професійних знань і зростання, заохочити роботодавців наймати молодих працівників, розвивати державну підтримку молодіжних підприємницьких ініціатив [6].

Ще досить важливе питання – оплата праці. Два роки (до 2024 р.) не змінювалась мінімальна заробітна плата в країні. Зараз вона складає 8 тис. грн. Але позитивно це на рівні життя населення ніяк не відобразилося, бо зросли ціни на все, без виключення. Рівень інфляції прогнозується наприкінці 2024 р. 9,7 %. Основними негативними наслідками інфляції є падіння рівня життя населення та найбільше страждають групи населення з фіксованим доходом. Все це призводить до зниження ділової активності [7].

У 2023 р. роботодавці підвищували зарплатню для утримання персоналу. Очікуване зростання номінальної заробітної плати у 2024 р. на майже 15 %, реальної – на 8 %; у 2025 р. – зростання аналогічних показників на 14,2 % та майже 9 % відповідно; у 2026 р. – на 8,6 % та 3 % відповідно. В Україні середня заробітна плата у 2024 р. склала 20 тис. грн, навіть відбулося її збільшення у червні 2024 р. на 2,5 %. Потрібно зразу відзначити, що таке зростання середньої зарплати сталося завдяки збільшенню вакансій від Сил оборони. У цивільних робітників середній рівень зарплати практично не зріс, можемо спостерігати збільшення розриву між фактично отриманою та середньою заробітними платами [8]. Але за даними НБУ, очікується підвищення реальних заробітних плат, за оптимістичними прогнозами, найближчими роками. Це стимулюватиме зростання зайнятого населення.

Існують ще проблеми з працевлаштуванням внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Люди, які переїхали з метою безпеки, кинули свої домівки або залишилися без житла зовсім, отримали психологічні травми, вони можуть бути просто не працевлаштовані за браком відповідної роботи, низької зарплатні, бюрократії. Потрібно удосконалювати систему професійної перепідготовки, перекваліфікації, надання державної допомоги [9].

На сучасному вітчизняному ринку праці зростає попит на молоді таланти. Великі компанії, такі як Nestle, Philip Morris та ін., досить тривалий час займаються стажуванням молодих людей, студентів, допомагають розібратися на практиці в питаннях введення бізнесу, самим талановитим та успішним пропонують контракти [10].

У 2024 р. в Україні до найбільш затребуваних професій увійшли: IT-фахівці, медичні робітники, військові, агровиробники, маркетологи, психологи, екологи, інженери, менеджери, будівельники та ін.

За визначенням експертів, до навичок, що будуть цінуватися на ринку праці, можна віднести: критичне мислення; медіа-грамотність; знання іноземної мови; лідерство; гнучкість розуму та когнітивну гнучкість; уміння управляти людьми; здатність швидко приймати рішення; вміння комплексно вирішувати проблеми; обробляти великий обсяг даних, виділяти головне та робити висновок; емоційний та соціальний інтелект [11].

1. Богданович О., Десяткова А. Ринок праці України в нових умовах. Управління персоналом у системі менеджменту організації: тенденції та перспективи розвитку: Матеріали II Всеукраїнська наук.-практ. інтернет-конференції, 31 травня 2023 р.. Львів: НУ "Львівська політехніка". С. 92.

2. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu> (дата звернення: 25.11.2024).

3. Інфляційний звіт. Квітень 2024 року. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q2.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf) (дата звернення: 22.11.2024).

4. Добробут у компанії та дефіцит кадрів. Work.ua. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2667>

5. Трекер економіки України під час війн. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>

6. Що треба знати про український ринок праці у 2024 році? URL: <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-p...>

7. Інфляція. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%8F%D1%86%D1%96%D1%8F>

8. Шепелева А. Працевлаштування ВПО: проблеми й особливості. *Deutsche Welle*. 2024. 25 квіт. URL: <https://www.dw.com/uk/pracevlastuvanna-vpo-problemi-i-osoblivosti/a-688...>
9. Тенденції ринку праці – 2024: кадровий голод може стати кадровим голодомором. URL : <https://mind.ua/openmind/20278116-tendenciyi-rinku-praci-2024-kadrovij-golod-mozhe-stati-kadrovim-golodomorom>
10. Які професії затребовані в Україні у 2024 році. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2667>
11. Навички, які будуть цінуватися на ринку праці у майбутньому URL: <https://ode.dcz.gov.ua/publikaciya/navychky-yaki-cinuvatymutsya-na-rynku-praci-umaybutnomu> (дата звернення: 23.11.2024р.).

**Буша А.В.**

здобувач вищої освіти

Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля

Національного університету цивільного захисту України, м. Черкаси, Україна

**Чубань В.С.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління у сфері цивільного захисту

Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля

Національного університету цивільного захисту України, м. Черкаси, Україна

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Трансформація трудового законодавства України в умовах євроінтеграції є складним, але необхідним процесом для досягнення європейських стандартів у сфері праці. Вона сприяє покращенню умов праці, посиленню соціального захисту працівників та створенню конкурентного ринку праці. Проте реалізація цих змін потребує системного підходу, гармонізації національного законодавства з міжнародними нормами та активної участі всіх зацікавлених сторін – держави, роботодавців і працівників. Євроінтеграційний курс України відкриває нові перспективи для реформування трудового законодавства, яке має відповідати стандартам Європейського Союзу. Цей процес спрямований на забезпечення гідних умов праці, соціального захисту працівників та реалізацію принципів рівності й недискримінації. Зміни в українському трудовому законодавстві зумовлені як міжнародними зобов'язаннями, так і внутрішніми потребами адаптації до сучасних викликів.

Українське трудове законодавство донедавна базувалося на Кодексі законів про працю України (КЗпП), ухваленому ще у 1971 році. Хоча документ неодноразово змінювався, він залишається відображенням радянських підходів до регулювання трудових відносин. Застарілість норм, обмеженість прав працівників у нестандартних формах зайнятості та недостатня увага до соціального діалогу створювали значні перепони для інтеграції до європейського ринку праці.

Гармонізація трудового законодавства передбачає врахування основних європейських директив, зокрема: Директиви 2003/88/ЄС "Про організацію робочого часу" вимагає дотримання мінімального часу відпочинку та обмеження тривалості робочого дня. Директиви 89/391/ЄЕС "Про охорону здоров'я та безпеку праці": забезпечує право працівників на безпечні умови праці. Європейської соціальної хартії (переглянутої), яка гарантує право на справедливі умови праці та соціальний захист. З прийняттям змін до КЗпП (зокрема статті 60-2 і 60-3) легалізовано дистанційну роботу, гнучкий графік і надомну працю. Це відповідає сучасним викликам, зокрема змінам, спричиненим пандемією COVID-19 та розвитком цифрової економіки. Введено гарантії для працівників, які поєднують професійну діяльність із сімейними обов'язками. Прийнято законодавство, що забезпечує рівність у праці для жінок і чоловіків. Через недосконалість законодавчої техніки виникають труднощі в його застосуванні. Судові органи, інспекції праці та інші державні установи ще не повністю готові до ефективного забезпечення дотримання нових норм.

Трансформація трудового законодавства України є важливим кроком на шляху до інтеграції з Європейським Союзом. Вона дозволяє не лише покращити умови праці, але й підвищити конкурентоспроможність країни на світовому ринку. Водночас реформування трудових відносин потребує комплексного підходу, активної участі держави, роботодавців і працівників, а також сталого соціального діалогу. Лише за таких умов можливо досягти європейських стандартів у сфері праці та забезпечити стабільний розвиток трудових відносин в Україні. Завдяки євроінтеграційним вимогам, в Україні були прийняті важливі зміни, зокрема щодо легалізації дистанційної роботи, удосконалення механізмів захисту прав працівників, запровадження нових форм трудових договорів, а також посилення соціальних гарантій. Однак реалії вказують на необхідність подальшого вдосконалення правозастосовчої практики, оскільки нові закони не завжди реалізуються на практиці через відсутність достатнього рівня підготовки органів контролю та судових органів.

Незважаючи на ці труднощі, адаптація трудового законодавства до вимог ЄС є невідворотнім процесом, який забезпечує Україні можливість інтеграції до європейського економічного та соціального простору. Однак для успішного виконання цієї мети необхідно продовжувати роботу над удосконаленням законодавства, розвитку правової культури, підвищенням правосвідомості громадян, а також посиленням механізмів соціального діалогу між усіма учасниками трудових відносин. Загалом, реформування трудового законодавства України в умовах євроінтеграції є важливим кроком до створення сучасної та ефективної системи трудових відносин, яка сприятиме соціально-економічному розвитку країни, підвищенню рівня життя громадян і зміцненню правової держави.

1. Директива 2003/88/ЄС "Про організацію робочого часу" <https://ips.ligazakon.net/document/XI01204K>
2. Директива 89/391/ЄС "Про охорону здоров'я та безпеку праці" [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_062](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062)
3. Науково-практичний коментар до Кодексу законів про працю України / Під ред. О.І. Харитонові. Харків: Право, 2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
4. Європейська економіка: право та практика. — Київ: Наукова думка, 2020.
5. Євроінтеграція України: правові, економічні та соціальні аспекти / за ред. М.І. Ткаченко. — Львів: Видавничий центр ЛНУ, 2019.

**Вавренчук В.М.**, студент групи ЕК(УП)м-21

Науковий керівник: **Шубалий О.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки Луцький національний технічний університет, Україна

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ОБЛАСНОГО ЦЕНТРУ ЗАЙНЯТОСТІ

Проведені дослідження значною мірою свідчать, що діяльність територіальних підрозділів сприяння зайнятості населення у регіоні є переважно ефективною. Хоча є багато чинників та негативних моментів, на які потрібно звернути увагу для покращення результатів роботи у наступних періодах. Для цього доцільно розробити відповідні програмні заходи, які б дозволили виявити інші «вузькі місця» та забезпечити реальне покращення ситуації у питанні зростання зайнятості населення у регіоні.

Пропонується поряд із програмою розпочати практику розробки Стратегії сприяння ефективній зайнятості населення у Волинській області. Стратегія передбачає формування сукупності пріоритетних заходів реалізації заходів щодо підвищення зайнятості населення регіону. Досить важливим аспектом у формуванні соціального розвитку є демографічний розвиток. Під даним поняттям слід розуміти приріст населенням, це в майбутньому сприятиме зростання кількості економічно активного населення, яке в майбутньому братиме активну участь в розбудові економіки. Нині спостерігається ситуація, коли значно

швидшими темпами відбувається старіння нації, адже зменшується кількість народжених, такі тенденції стали закономірними в останні роки.

Основними причинами можна назвати погіршення соціальних умов проживання, зменшення рівня доходів населення, незадовільний стан медичних послуг. З початку 2000 років спостерігався сплеск народжуваності, а особливо з 2004 року, адже саме в цей період на державному рівні були затверджені нові виплати при народженні дитини, які в значній мірі на той час рахувалися великими, але на жаль в силу економічних перетворень, на сьогоднішній день ця сума є мізерною в порівнянні із зростанням цін. Цей вид допомоги мав, як позитивні так і негативні наслідки, зокрема: збільшилася кількість громадян, які зловживали даними коштами не виконуючи батьківські обов'язки, що призвело до зростання кількості сиріт.

Досить швидкими темпами в нашій країні відбувається зростання трудової міграції, на державному та регіональному рівнях необхідно розробити програми, які б сприяли створенню нових робочих місць за рахунок розвитку малого та середнього бізнесу в сільських територіях досить актуальним є започаткування фермерських господарств. Це дозволить стримати відтік висококваліфікованих громадян з території та сприятиме соціально-економічному розвитку, адже зростатимуть доходи населення, покращуватиметься добробут їх сімей, покращиться криміногенна ситуація в цілому як в країні так і в регіоні загалом. Від браку місць прикладання праці досить сильно страждає молоде населення, адже працевлаштуватися їх фактично після закінчення вищих навчальних закладів ніде і тому значна частина даної категорії населення або на заробітках, або торгує на ринках. Якщо і далі на дану проблему не звертатиметься увага, то це може призвести до катастрофічних наслідків в соціально-економічному розвитку країни в цілому. Перш за все необхідно:

- сприяти створенню нових робочих місць;
- зменшити податкове навантаження на підприємства, які вже працюють на ринку праці;
- зменшити пенсійний вік;
- відмінити отримання пенсії та зарплати працюючим пенсіонерам;
- розробити програму підтримки материнства та дитинства у відповідності до міжнародних конвенцій;

Основними заходами для дотримання соціальних гарантій населенню можуть бути:

- адресність отримання соціальної допомоги;
- виплата соціальних трансфертів в грошовій формі відповідно до економічних реалій;
- контроль за наданням соціальної допомоги у відповідності нормативно-правовим актам;
- зменшення бюрократичного тиску при оформленні документів;

На жаль на межі бідності перебуває значна частина населення Волинської області, це є свідченням досить низького рівня доходів, для покращення даної ситуації необхідно на державному рівні забезпечити:

- ефективне використання регіонального потенціалу на основі проведеного моніторингу та оцінки;
- покращення інноваційної та інвестиційної привабливості регіону;
- повна прозорість в механізмі визначення мінімальних пенсій та заробітних плат скорегованих на індекс інфляції;
- розробка стимулів щодо розвитку регіону;
- посилення відповідальності між всіма суб'єктами соціального розвитку.

Для покращення соціально-трудова гарантій для зайнятого населення на регіональному рівні необхідно:

- підвищення ролі місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування в розв’язанні проблем зайнятості населення та ефективного використання трудових ресурсів; підвищення результативності їх співпраці з роботодавцями;
- підвищення мотивації до праці в легальному секторі незайнятих громадян;
- стимулювати збереження вже існуючих робочих місць;
- дотримання законів про працю;
- виконання умов колективного договору роботодавцями;
- оплата лікарняних листів у відповідності до норм чинного законодавства;
- покращення умов праці;
- своєчасна виплата заробітної плати

Серед основних пріоритетів зменшення кількості безробітного населення на регіональному рівні необхідно здійснити ряд заходів:

- здійснення професійного навчання безробітних;
- забезпечення організації громадських робіт суспільно корисного спрямування для додаткового стимулювання мотивації до праці, матеріальної підтримки безробітних та інших категорій осіб та забезпечення їх фінансування за рахунок коштів;
- надання правої підтримки безробітного населення;
- виділення коштів
- проведення профорієнтаційної роботи серед безробітного населення на наявність вакансій;
- видача сертифікатів особам старше 45 років на перенавчання, підвищення кваліфікації відповідно до ринкового середовища;
- стимулювання розвитку малого підприємництва;

Досить болючим є питання розвитку ринку праці у Волинській області, який на даний час має досить не стабільний характер. Цю ситуацію можна змінити за рахунок надання інформаційних, профорієнтаційних послуг, створення банку вакансій та пошук підходящої роботи. На регіональному рівні слід більше уваги приділити стимулюванню роботодавців до створення нових робочих місць в пріоритетних видах економічної діяльності та працевлаштуванню на такі робочі місця зареєстрованих безробітних, в тому числі шляхом надання роботодавцям компенсації єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування за рахунок коштів Фонду страхування на випадок безробіття, а також сприяти самозайнятості та підприємницькій діяльності.

Отже, за рахунок створення регіональних програм соціального розвитку, через залучення коштів дозволить вирішити низку нагальних проблем. Оскільки якість життя – це показник соціально-економічного розвитку суспільства, тому його формування повинне здійснюватися на основі європейських стандартів, які є на порядок вищими.

1. Волинський обласний центр зайнятості населення: офіційний веб-сайт. URL: <https://vol.dcz.gov.ua/>
2. Волинь-2018: статистичний щорічник / За ред. В.Ю. Науменка. Луцьк: Головне управління статистики у Волинській області, 2019. 458 с.
3. Головне управління статистики у Волинській області / Офіційний веб-сайт: URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua>.

**Ваплярук О.М.**

Студент 2 курсу, гр. ЕК(УП)-22

Науковий керівник: к.е.н., доцент **Шубала І.В.**

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

## **МІГРАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ЗА ПЕРІОД ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ**

Міграція населення у воєнний період – це особливий вид міграції, зумовлений екстремальними умовами, які виникають під час збройних конфліктів. Війна, як один з

найтрагічніших проявів людської історії, спричиняє масштабні переміщення людей, які залишають свої домівки у пошуку безпеки та кращих умов життя.

На жаль, навіть у XXI столітті збройні конфлікти залишаються однією з найбільших загроз для людства. Війни викликають не лише людські жертви, а й руйнують інфраструктуру, економіку та соціальну складову суспільства. Масова міграція, що супроводжує війни, стає одним з найбільших гуманітарних викликів сучасності. Розуміння причин та наслідків міграції у воєнний час є необхідним для розробки ефективних стратегій гуманітарної допомоги, захисту прав біженців та сприяння їхній інтеграції у нове суспільство. Крім того, це дозволить більш ефективно запобігати міграційним кризам та забезпечувати стабільність у регіонах, охоплених конфліктами.

На рисунку 1 наведено дані щодо кількості громадян, які вибула за межі України з 2017р. по 2021р.

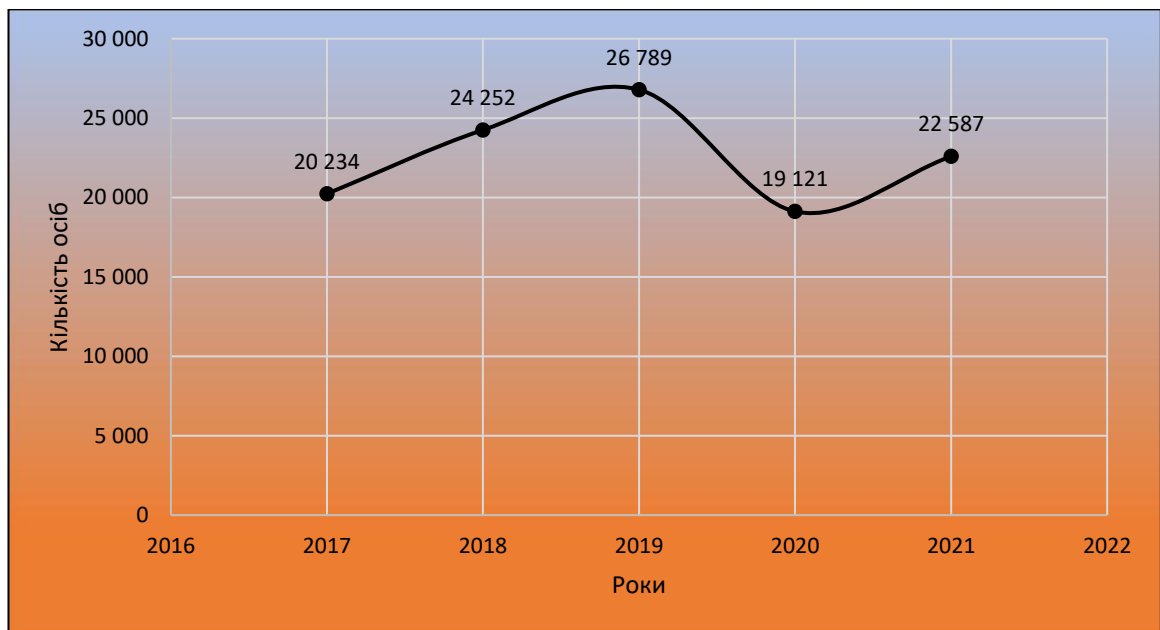


Рис.1. Кількість вибулих з України за 2017-2021 роки (побудовано автором за джерелом [2])

З даного рисунку, ми можемо спостерігати доволі високу кількість вибулих осіб, особливо в 2019 році, це склало 26 789 осіб. У 2020 році кількість зменшилась, а в 2021 році збільшилась на нашу думку, причиною цього стала пандемія COVID-19. За даними українського МЗС, станом на червень 2023 року за межами України перебувало понад 8 мільйонів громадян. Це близько 20% населення нашої держави до початку повномасштабного вторгнення. Точна кількість українських біженців складна для визначення через різні підходи до підрахунку, які застосовують різні інституції. За даними UNCHR, станом на кінець лютого 2023 близько 86% біженців були діти та жінки, 79% мають вищу освіту понад 60% були працевлаштовані в Україні до війни. Такі тенденції, свідчать що найближчому майбутньому чисельність економічно активного населення буде значно меншою ніж кількість осіб які потребуватимуть утримання від держави[1].

У першу хвилю міграції з 24 лютого прикордонники оформили понад 8,3 млн людей, які перетнули кордон в обох напрямках. З них майже 5,2 мільйона людей виїхали з країни, а вїхали до України — майже 2,7 млн українців. Зокрема, 2 червня з України виїхали понад 35 тисяч людей. Водночас прибули в країну понад 37 тисяч людей, з них понад 33 тисячі — українці. Також західні кордони країни перетнули майже 19 тисяч транспортних засобів. . Більшість із них поїхали до Польщі — 3,6 мільйона громадян. Водночас українська влада

фіксує депортацію громадян до рф із захоплених територій. В ООН зазначають, що 2,1 мільйона українців, які в'їхали в Україну з початку повномасштабної війни, не обов'язково повертаються на тривалий час через нестабільну ситуацію в тих чи інших регіонах [3].



Рис. 2. Кількість біженці з України, в країнах світу [3].

Як бачим з даного рисунку українці в основному мігрували в країни Європи., зокрема в Польщу, Чехію, Італію, Угорщину, Німеччину, де була надана значна допомога від урядів цих держав для подальшого проживання. Також варто відмітити, що в цих країнах також українські громадяни мають можливість працювати та отримувати досить пристойну заробітну плату, а це в свою чергу дозволяє нашим громадянам задовільняти свої першочергові потреби.

Війна не лише зруйнувала життя мільйонів українців, але й завдала нищівного удару по демографічній ситуації в країні. Масштаби вимушеної міграції роблять її одним з найбільшчистих наслідків російської агресії.

1. Боброва Д.О. Трудова міграція та її вплив на ринок праці України в умовах військової агресії РФ / Д. О. Боброва, О. Д. Дон // Галицький економічний вісник. - 2023. - № 3. - С. 216-226.
2. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. UNHCR Europe Monthly Update – Ukraine. URL <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>

**Великий Є. О.**, аспірант

Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, м. Київ, України

## ДЕМОГРАФІЧНА ТА МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Демографічна ситуація в Україні вже тривалий час привертає увагу науковців, політиків та міжнародних організацій через стійку тенденцію до зниження чисельності населення, деформацію вікової структури, погіршення показників народжуваності та смертності. В умовах російсько-українського конфлікту, що триває з 2014 р., та подальшої повномасштабної військової агресії 2022 р., демографічні виклики загострилися, ускладнившись масовими міграційними потоками: як внутрішньою вимушеною міграцією, так і масштабним виїздом громадян за кордон.

Демографічна та міграційна політика, що приймаються урядом та залученими інституціями, вимагають глибокого аналізу ефективності, адаптації та прогнозування. Період 2014–2024 рр. став історичним випробуванням для України: втрата контролю над частиною територій, вимушене переселення мільйонів людей, зниження народжуваності та зростання смертності на фоні воєнних дій, економічних труднощів та руйнування інфраструктури. Зокрема, за даними [1; 6–7; 9] фіксуються значні трансформації демографічної структури населення та суттєві проблеми у формуванні ефективної міграційної політики.

Протягом останнього десятиліття Україна стикнулася з низкою демографічних проблем. Починаючи з 2014 р., після анексії Криму та початку військового конфлікту на Донбасі, країна втратила контроль над значною частиною своїх територій, що негативно вплинуло на кількість і структуру населення. За даними [2], ще до повномасштабного вторгнення 2022 р., кількість населення України поступово скорочувалася. Якщо у 2013–2014 рр. чисельність населення (без урахування Криму) оцінювалася приблизно у 43–44 млн осіб, то до 2021–2022 рр. вона знизилася до орієнтовно 41 млн [2]. Втім, слід враховувати, що ці оцінки мають похибку через складність отримання точних даних у зонах конфлікту.

Народжуваність демонструвала стійку низхідну тенденцію. Ще у 2013 р. показник народжуваності становив близько 11 немовлят на 1000 населення, у 2019–2020 рр. він знизився до 8–9 немовлят на 1000, а за підсумками 2022–2023 рр., враховуючи війну, міграцію жінок дітородного віку за кордон та загальні соціально-економічні труднощі, показник може бути ще нижчим. Невизначеність майбутнього, втрати житла, відсутність доступу до медичних послуг та загроза життю суттєво вплинули на рішення потенційних батьків відкласти народження дітей.

Смертність, натомість, залишалася високою. Україна вже тривалий час входила до переліку європейських країн із високими показниками смертності через серцево-судинні захворювання, онкологію, нещасні випадки. Воєнні дії та їх наслідки (руйнування інфраструктури, погіршення доступності медичної допомоги, стресовий стан населення) ще більше підвищили смертність у регіонах поблизу лінії фронту. За деякими оцінками, надмірна смертність у 2022–2023 рр. збільшилася на 10–20% порівняно з довоєнними рівнями.

Структура населення за віком також зазнала впливу війни. Передусім, країну масово покидали особи працездатного віку, жінки з дітьми, а також люди пенсійного віку, які шукали безпечних умов життя [3; 8]. Це призвело до дестабілізації вікової піраміди та подальшого «старіння» населення, яке залишалося в країні. Повернення частини біженців у майбутньому невизначене та залежить від безпекової й економічної ситуації.

З 2014 р. в Україні сформувалися три основні міграційні потоки:

1. Внутрішньо переміщені особи (ВПО). Через бойові дії у Донецькій та Луганській областях у 2014–2015 рр., а пізніше й через повномасштабну агресію 2022 р., мільйони українців були змушені залишити свої домівки та переселитися в інші регіони країни. За даними [5; 10], станом на 2023 р. кількість ВПО сягала понад 5–6 млн осіб [4–5]. Ці люди потребують житла, працевлаштування, медичної допомоги та соціального захисту.

2. Зовнішня міграція біженців та тих, які шукають притулку. Повномасштабне вторгнення у 2022 р. спровокувало найбільшу в історії Європи міграційну кризу після Другої світової війни. За даними [10], у піковий період 2022–2023 рр. понад 8 млн українців перетнули кордони ЄС, шукаючи прихистку у Польщі, Німеччині, Чехії, Італії, а також інших європейських країнах. Чимало з цих людей – жінки та діти. ЄС та сусідні держави запровадили тимчасовий захист для українських біженців, надаючи доступ до житла, медичних послуг, ринку праці та освіти. Однак не всі біженці повернуться до України навіть після закінчення війни, що призведе до подальшого скорочення населення та втрати людського капіталу.



3. Трудова міграція. Економічні труднощі, безробіття та невпевненість у майбутньому посилили еміграцію українців з метою пошуку роботи за кордоном. Хоча трудова міграція тривала ще до 2014 р., воєнні дії та економічна нестабільність стимулювали її зростання. Особливо активною є трудова міграція до Польщі, Чехії, Словаччини, а також хвиля міграції висококваліфікованих фахівців до Західної Європи та Північної Америки.

В умовах кризи український уряд [11] та міжнародні партнери намагалися впроваджувати політики, спрямовані на пом'якшення демографічної ситуації та міграційних процесів. До основних заходів належали:

– соціальна підтримка ВПО: державні програми фінансової допомоги, субсидії на житло, пільги при працевлаштуванні та медичному обслуговуванні. Проте ефективність цих заходів часто недостатня через брак ресурсів, слабку координацію між відомствами, бюрократичні перешкоди та інфраструктурні обмеження;

– стимулювання народжуваності: передбачало виплати при народженні дитини, розширення програм материнства та дитинства, але результативність таких заходів у військових умовах є сумнівною. Молоді сім'ї не наважуються народжувати дітей під час бойових дій та невизначеності. Крім того, відсутність впевненості у доступі до якісної медичної допомоги та освіти для дітей знижує бажання розширювати сім'ю.

– залучення міжнародної допомоги та грантових програм: для підтримки ВПО, біженців і тих, хто залишився, уряд України працює з ЄС, ООН, Міжнародною організацією з міграції та іншими донорами. Міжнародні програми спрямовані на побудову тимчасових житлових модулів, перепідготовку працівників, інвестування в соціальну інфраструктуру.

– політика реінтеграції та повернення біженців: уряд обговорює програми, спрямовані на заохочення українців за кордоном повернутися після стабілізації ситуації. Пропонуються стимулюючі заходи, такі як пільги на житло, кредити на мікробізнес, податкові канікули. Однак поки існує військова загроза, ці заходи мають обмежений ефект.

Масова міграція та депопуляція негативно впливають на економічний потенціал країни. Втрата працездатного населення зменшує податкову базу, знижує продуктивність праці та інноваційний потенціал. На місцевому рівні депопуляція сприяє занепаду інфраструктури, закриттю шкіл та лікарень, що поглиблює соціально-економічні проблеми. Водночас внутрішньо переміщені особи, що переїжджають до відносно безпечних регіонів, можуть сприяти поживленню місцевих економік за умов наявності відповідних програм інтеграції та працевлаштування.

Трудова міграція забезпечує грошові перекази в Україну, що певною мірою стабілізує платіжний баланс країни. Однак тривалий відтік кваліфікованих фахівців може погіршити конкурентоспроможність економіки в довгостроковій перспективі.

Аналізуючи український кейс, можна порівнювати його з досвідом Балканських країн після югославських воєн 1990-х рр. Там також спостерігалася масова депопуляція, вимушена міграція, повільне повернення біженців та складні реінтеграційні процеси. Міжнародний досвід свідчить, що повернення біженців після завершення конфлікту нерідко становить лише 50–60% від їх початкової кількості. Якщо ці тенденції проектувати на Україну, можна очікувати, що суттєва частка мігрантів за кордоном залишиться назавжди, особливо якщо вони інтегрувалися у нові соціальні та економічні умови.

Досвід Ізраїлю після його воєнних конфліктів демонструє, що повернення та реінтеграція є можливими за умов комплексної державної політики, активної ролі діаспори та створення привабливих умов для розвитку бізнесу й освіти. Отже, Україна має враховувати міжнародні уроки та адаптувати їх до власного контексту.

1. Демографічна стратегія: чи є надія? Центр соціально-економічних досліджень України «CASE Україна». URL: <https://case-ukraine.com.ua/news/demografichna-strategiya-chy-ye-nadiya/>

2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

3. Кукіна Н. В., Петруха Н. М., Великий С. О. Сучасний стан гендерної рівності у формуванні трудового потенціалу для забезпечення економічної стабільності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8. С. 879–888. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-879-888](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-879-888)

4. Міжнародна організація з міграції в Україні. Офіційний сайт. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/mom-v-ukrayini>
5. Міністерства соціальної політики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/>
6. Оцінка ролі демографічного фактору для економічного зростання та повного відновлення. Аналітична доповідь, травень 2023. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/05/22/2023-MATRA-I-KVARTAL-7.pdf>
7. Петруха Н. М., Петруха С. В. Державне регулювання інтегрованих корпоративних об'єднань в умовах структурно-інституціональної та функціональної трансформації сільської економіки: проблеми методології, теорії, соціально-економічної та секторальної політики : монографія. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Професіонал», 2020. 496 с. + 1 електрон. опт. диск.
8. Петруха Н. М., Плахотний Д. О., Чухній О. Ю. Стан демографічної безпеки та вплив демографічних змін на економічні процеси. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 100–109. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.100>
9. Соціально-демографічна ситуація в Україні: шляхи подолання наслідків війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/sotsialno-demografichna-sytuatsiya-v-ukrayini-shlyakhy-podolannya>
10. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців. Офіційний сайт. URL: <https://www.unhcr.org/ua/>
11. Petrukha N., Petrukha S., Alekseienco N., Kushneruk O., Mazur A. Social Imperatives of Public Finance: War Adaptation and Principles of Post-War Recovery. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2023. Volume 3 (50). P. 358–371. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.2023.4031>

**Гніца І.О.**

Студент 3 курсу факультет Економіки

**Додон О.Д.**

старший викладач, кафедра менеджменту та поведінкової економіки

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

## **СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ НА РИНКУ ПРАЦІ**

У сучасному світі ринок праці переживає значні зміни, викликані глобалізацією, технологічними проривами та змінами в соціальних очікуваннях. У цьому контексті соціальні інновації стають ключовим фактором, що сприяє адаптації до нових умов і створенню більш справедливого та інклюзивного середовища для працівників.

Загалом, Лизанець А.Г та Нестерова С.В. визначають ринок праці як сукупність економічних механізмів, норм і інститутів, що сприяють як відтворенню робочої сили, так і її ефективному використанню. Він являє собою специфічний економічний простір, у межах якого відбувається взаємодія між роботодавцями (покупцями робочої сили) та працівниками (продавцями робочої сили). [1]

Соціальні інновації можна розглядати як новаторські підходи до вирішення соціальних проблем, які мають на меті покращення якості життя суспільства. На ринку праці вони виражаються у впровадженні нових форм зайнятості, підходів до управління, способів навчання та розвитку працівників.

Інноваційний розвиток ринку праці значною мірою залежить від створення сприятливих умов, які включають не лише впровадження сучасних технологій, але й підготовку висококваліфікованих кадрів, здатних ініціювати та реалізовувати інновації. Ключовим фактором є формування готовності працівників до інноваційної діяльності, що передбачає розвиток інноваційного мислення, формування гнучкості, креативності та здатності до адаптації. Ці якості мають закладатися ще на етапі навчання та закріплюватися протягом усієї професійної кар'єри.

На думку Чувардинського В.О. реалізація потенціалу інноваційного розвитку ринку праці також залежить від комплексного врахування демографічних, економічних, інституційних і соціальних чинників. Ці передумови можуть або стимулювати, або стримувати розвиток інноваційної складової зайнятості. Наприклад, старіння населення, нестача кваліфікованих кадрів чи низький рівень цифрової грамотності можуть гальмувати прогрес, тоді як підтримка освіти, розвиток інфраструктури та створення сприятливого бізнес-середовища здатні прискорити ці процеси. [3]

Формування інноваційної моделі зайнятості передбачає зміни у соціально-економічній природі праці. Сучасні тенденції свідчать про поступовий перехід від

традиційних форм зайнятості до більш гнучких, таких як фріланс, дистанційна робота, проектна зайнятість або співпраця в межах платформної економіки. Ці нові форми трансформують соціально-трудові відносини, змінюючи характер взаємодії між роботодавцями та працівниками, підвищуючи вимоги до мобільності й самостійності працівників. Крім того, для підтримки інноваційного розвитку ринку праці важливо сприяти розвитку міждисциплінарних навичок, упроваджувати принципи безперервного навчання та стимулювати підприємницьку діяльність. Особливу роль відіграє цифровізація, яка відкриває доступ до нових інструментів і технологій, що полегшують впровадження інновацій у робочий процес.

Зростання впливу великих корпорацій, формування безособових взаємовідносин, а також розвиток «мережевого суспільства» змінюють характер сучасного управління, зокрема в сфері праці. Віддаленість центрів прийняття рішень від місць їхньої реалізації породжує невизначеність та обмеженість можливостей впливу на ці процеси. У сучасних умовах свобода пересування, мінливість, нестабільність і гнучкість дедалі частіше сприймаються як чинники, що сприяють досягненню успіху. Проте така "текучість" підриває основи солідарності та негативно впливає на існуючі соціальні структури й усталені практики.

Процес переходу від стандартних форм зайнятості до нестабільних і гнучких моделей, відомий як прекарізація (від англ. *precarious* – сумнівний, небезпечний, нестійкий), стає однією з визначальних характеристик сучасного ринку праці. Ця трансформація супроводжується переходом від колективних форм взаємодії до індивідуалізованих, що значно змінює характер трудових відносин. Частина економічно активного населення, яка працює в неформальному секторі, опиняється поза традиційними механізмами регулювання. Поширення тіньової зайнятості та прихованих трудових відносин ще більше ускладнює ситуацію, створюючи додаткові виклики для забезпечення соціальної захищеності.

Одночасно наймана праця поступово втрачає статус єдиної об'єктивної необхідності для працездатного населення. Зростає значення нетрудових джерел доходу, таких як пасивний дохід, інвестиції, спадщина чи підтримка соціальних мереж. Це змінює уявлення про працю як основу життєдіяльності, роблячи її менш обов'язковою і більш варіативною.

Водночас така ситуація ставить під загрозу соціальну стабільність. Невизначеність у сфері зайнятості та зниження ролі найманої праці як ключового джерела доходу можуть призвести до зростання соціальної нерівності. Люди, які не мають доступу до нетрудових ресурсів, ризикують опинитися в умовах економічної вразливості. [2]

Для подолання цих викликів необхідно розробляти нові механізми соціального захисту, орієнтовані на підтримку працівників у нестандартних формах зайнятості. Важливим завданням є вдосконалення законодавства щодо регулювання неформального сектору, забезпечення прозорості трудових відносин і боротьба з тіньовою зайнятістю. Крім того, слід розвивати системи перекваліфікації, адаптовані до швидких змін на ринку праці, що дозволить людям знаходити нові можливості для самореалізації.

Іншим напрямком є впровадження політик, які сприятимуть зменшенню залежності від нетрудових джерел доходу, забезпечуючи справедливий доступ до ресурсів і можливостей для всіх. У цьому контексті важливо посилювати роль держави як гаранта соціальної рівності, підтримувати розвиток малого бізнесу та створення нових робочих місць.

Таким чином, прекарізація зайнятості є як викликом, так і можливістю для переосмислення сучасної праці. Завдяки впровадженню інноваційних підходів і соціально відповідальних політик можна не лише пом'якшити негативні наслідки цього процесу, а й створити більш справедливу та адаптивну систему зайнятості, яка відповідатиме потребам майбутнього суспільства.

Ще одним із прикладів соціальних інновацій є розвиток концепції "гнучкої роботи" (flexible work). Впровадження дистанційної роботи, гнучких графіків та часткової зайнятості дозволяє працівникам поєднувати професійні обов'язки із сімейним життям чи особистими інтересами. Такі зміни не лише підвищують задоволеність працею, а й збільшують продуктивність компаній.

Іншим важливим аспектом соціальних інновацій є ініціативи, спрямовані на створення рівних можливостей для всіх груп населення. Наприклад, програми для підтримки зайнятості людей з інвалідністю чи ветеранів війни є прикладами того, як бізнес може брати на себе соціальну відповідальність і водночас вирішувати питання дефіциту кадрів.

Соціальні інновації сприяють формуванню більш стійкого суспільства, у якому кожен має можливість знайти своє місце на ринку праці. Водночас вони викликають нові виклики для державних органів і бізнесу, які мають адаптуватися до швидко змінюваних умов. Впровадження таких змін вимагає активної співпраці всіх зацікавлених сторін – урядів, компаній, освітніх установ і громадських організацій.

Отже, соціальні інновації є рушійною силою, яка сприяє модернізації ринку праці. Вони не лише відповідають на сучасні виклики, а й формують майбутнє, де праця стає більш гнучкою, інклюзивною та орієнтованою на людину. Це шлях до створення суспільства, яке цінує людський капітал і дбає про добробут своїх громадян.

1. Лизанець, А. Г., Нестерова С.В. Розвиток віртуального ринку праці в умовах інформаційного суспільства. *Економіка та суспільство: електронний науковий фаховий журнал*. 2017. - №12. - С.480-485

2. Новак І. М. Соціальні інновації на ринку праці: флексибілізація та прекарізація зайнятості в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1

3. Чувардинський В.О. Інноваційний розвиток ринку праці в Україні: ризики та можливості. *Економіка та організація управління*. №3(27). 2017.

**Гойчук Р.Я.**, студент групи ЕКМ-21

Науковий керівник: **Шубалий О.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки Луцький національний технічний університет, Україна

## **РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

Україна переживає масштабні перетворення, спрямовані на перехід до європейської моделі розвитку. Наш головний пріоритет – це забезпечення стійкого економічного зростання та підвищення рівня життя населення до європейських стандартів.

Соціальне партнерство відкриває нові горизонти для співпраці між бізнесом, суспільством та державою. Воно стимулює розвиток інноваційних форм взаємодії, які дозволяють ефективніше вирішувати соціальні та економічні проблеми. Особливо важлива роль соціального партнерства у сфері трудових відносин, де воно є рушійною силою розвитку соціального ринку праці.

Соціальне партнерство – це механізм взаємодії між працівниками, роботодавцями та державою, спрямований на узгодження інтересів і досягнення компромісів у сфері трудових відносин. Воно є важливим інструментом для створення стабільного та продуктивного робочого середовища, а також для забезпечення соціальної справедливості.

Соціальне партнерство є важливим інструментом для розвитку стабільних і продуктивних трудових відносин. Воно сприяє підвищенню якості життя працівників, розвитку підприємств та загальному добробуту суспільства. Однак, для ефективного функціонування соціального партнерства необхідні спільні зусилля всіх його учасників, а також підтримка держави.

Соціальне партнерство, як доводить практика багатьох країн, є ефективним способом боротьби з нерівністю. Завдяки участі профспілок у переговорах, вдається досягти справедливіших умов праці, встановити більш високі стандарти оплати та забезпечити доступ до навчання протягом усього життя. Таким чином, соціальне партнерство сприяє створенню більш рівноправного суспільства.

Підприємництво та соціальний захист – це два взаємопов'язані поняття. З одного боку, підприємництво є джерелом економічного зростання, яке дозволяє фінансувати соціальні програми. З іншого боку, соціальний захист створює сприятливі умови для розвитку підприємництва, забезпечуючи соціальну стабільність і зменшуючи соціальну напругу.

Ключову роль в інституті соціального партнерства відіграють представницькі органи, такі як профспілки та об'єднання роботодавців. Саме вони виступають посередниками між різними групами інтересів, сприяючи діалогу та ухваленню спільних рішень.

Створення ефективного соціального партнерства – це комплексний процес, який вимагає систематичного підходу та залучення всіх зацікавлених сторін.

Найбільшим представником інтересів українських роботодавців на національному рівні є Федерація роботодавців України. До її складу входять сотні регіональних та галузевих об'єднань, які представляють інтереси мільйонів найманих працівників. Головна мета Федерації – захищати права та інтереси бізнесу в соціально-трудовах відносинах.

Федерація профспілок України координує діяльність профспілок по всій країні, представляючи їхні інтереси перед урядом, роботодавцями та іншими громадськими організаціями. Мета Федерації – забезпечити захист соціальних прав і гарантій для всіх своїх членів. Соціальне партнерство будується на основі соціального діалогу – процесу взаємодії між роботодавцями та працівниками, спрямованого на досягнення спільних домовленостей та співпрацю в вирішенні трудових питань.

Для успішного розвитку соціального партнерства в Україні необхідно вивчати досвід інших країн та використовувати рекомендації міжнародних організацій. Важливо провести дослідження, щоб зрозуміти, як найкраще впровадити соціальне партнерство для різних груп учасників та оцінити його вплив на економіку.

Український досвід у сфері соціально-трудовах відносин, незважаючи на всі складнощі, дав нам цінні уроки. Цей досвід може стати основою для розвитку концепції соціального партнерства і трансформації всієї системи трудових відносин в умовах ринкової економіки. Соціальне партнерство – це не просто інститут, а один з ключових показників демократії в суспільстві. Його мета – забезпечити рівноправну участь усіх сторін у прийнятті важливих рішень, що впливають на наше життя.

Держава у системі соціального партнерства виконує дві основні функції: вона є носієм публічної влади, тобто встановлює правила гри, і водночас є учасником соціального діалогу, представляючи інтереси суспільства в цілому. Ця подвійна роль вимагає від держави високого рівня професіоналізму і відповідальності. Роль держави в соціальному партнерстві розподіляється між трьома гілками влади: законодавчою, виконавчою та судовою. Законодавча влада приймає закони, що регулюють соціальні відносини, виконавча влада забезпечує їх виконання, а судова влада вирішує спори, що виникають між учасниками соціального діалогу. Соціальне партнерство є ключовим фактором розвитку малого бізнесу в Україні. Воно сприяє створенню партнерських відносин між державою, бізнесом та громадськими організаціями, що дозволяє вирішувати спільні проблеми та ефективно реалізовувати спільні проекти. Завдяки соціальному партнерству малий бізнес отримує необхідну підтримку та може стати одним з основних двигунів економічного розвитку країни.

Компанії, беручи на себе соціальні зобов'язання, не тільки допомагають вирішувати суспільні проблеми, але й отримують від цього значні переваги перетворюється на ефективний інструмент, який приносить користь як суспільству, так і бізнесу.

Розвиток регіонів в Україні стримується дисбалансом між соціальними потребами населення та можливостями бізнесу. Високі податки та орієнтація бюджетів на соціальні програми зменшують інвестиційну привабливість регіонів. Для виходу з цієї ситуації необхідно знайти компроміс, який дозволить задовольнити соціальні потреби населення і створити сприятливі умови для розвитку бізнесу. Регіональне партнерство може стати інструментом для досягнення такого балансу.

1. Долгіх Н. Удосконалення соціально-трудових відносин у сфері трудової мотивації. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Вип. 3. С. 80-84.
2. Дученко М. М., Жук А. В. Теоретичні аспекти соціального партнерства у сфері соціально-трудових відносин. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 19-23.
3. Кім Т. І. Міжнародний ринок праці та соціально-трудові відносини в умовах цифровізації економіки. Економічний простір. 2024. № 191. С. 374-378.

**Горбач Д.А.,**

здобувач вищої освіти, освітній ступінь «бакалавр»

**Шляхтіна М.С.,**

здобувач вищої освіти, освітній ступінь «бакалавр»

**Миколайчук І. П.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Державний торговельно-економічний університет, м.Київ, Україна

## **ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

Фінансове забезпечення якості життя відіграє ключову роль соціально-економічному розвитку держави та впливає на добробут громадян. Підвищення рівня життя населення є важливим показником ефективності економічної політики як на національному, так і на локальному рівнях. Ця робота має на меті порівняти ситуацію в Україні з міжнародними практиками та запропонувати заходи для покращення фінансового забезпечення.

Якість життя та фінансове забезпечення – це комплексна проблема, що включає соціальні, економічні та політичні аспекти. Дослідження цієї проблеми охоплює питання соціальної нерівності, доступу до ресурсів, соціальної підтримки та доходів.

Під час дослідження було проаналізовано декілька статей, які висвітлюють фінансове забезпечення якості життя:

Згідно звіту ООН про людський розвиток, Україна залишається країною з високим Індексом людського розвитку”. Індекс людського розвитку (ІЛР) України становить 0,734, (2024 рік ) що робить її країною з високим рівнем людського розвитку. Україна посідає 100 місце у загальному рейтингу зі 193 країн і територій. Водночас в Україні гостро відчувається негативний вплив зниження рівня людського розвитку, оскільки цей показник опустився до найнижчого рівня з 2004 року [1].

Щодо якості соціального життя в 2023 році респонденти вважають 47%, а в 2024 році показник знизився до 27%. Система освіти у 2023 році - 34%, у 2024 році - 20%. Нижчі оцінки від учасників опитування отримали такі фактори як правове поле, рівень безпеки та екологічна ситуація. Майже в чотири рази впала задоволеність рівнем безпеки в Україні за останній рік.

Україна зайняла 66-е місце за рівнем життя серед 83 країн. Україна має стабільний, але нижчий рівень життя порівняно з європейськими країнами. Так, у 2020 році за якістю життя Україна посідала 65 місце. Тобто повномасштабне вторгнення не спричинило різкого падіння країни у рейтингу. Згідно з оцінками, відбулось й певне покращення, зокрема, в галузі охорони здоров'я [5].

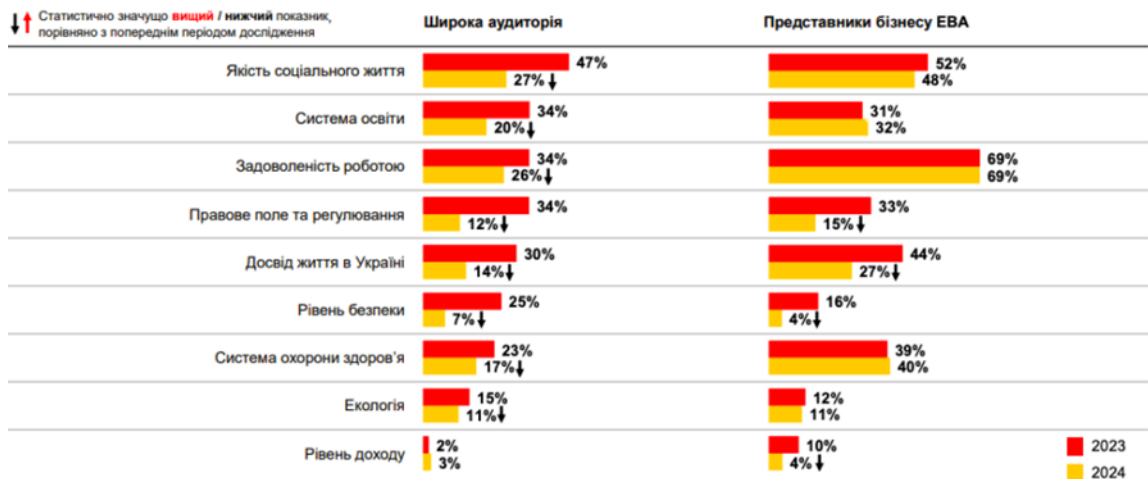


Рис. 1. Динаміка факторів за найвищими оцінками респондентів за 2023-2024 р.  
Джерело: [4]

Після початку війни в Україні рівень життя населення значно знизився через економічні труднощі, соціальну нерівність та пошкоджену інфраструктуру. Одним з основних чинників, що впливає на якість життя, є фінансова нестабільність. Звіт Світового банку наголошує на необхідності інвестицій у соціальні програми для поліпшення умов життя в Україні. Дослідження показує, що в умовах війни особливу увагу слід приділити підтримці секторів, які зазнали найбільших втрат. Це включає заходи, які можуть забезпечити стабільність доходів населення та доступ до базових послуг [2].

Європейська комісія нещодавно запропонувала програму макрофінансової допомоги Україні на суму до 35 мільярдів євро. Ця ініціатива має на меті підтримку економічної стабільності та забезпечення необхідних ресурсів для покращення життя людей в умовах війни. Важливість фінансової допомоги підкреслюється зростанням потреб населення у соціальних послугах та інфраструктурі [3].

У багатьох країнах ЄС показники якості життя покращуються завдяки ефективним соціальним програмам та високим рівнем фінансової підтримки незахищених верств населення.

- Люксембург продемонстрував вражаючі показники у ключових галузях: високий рівень безпеки та чудова якість медичних послуг.
- Нідерланди відзначилися стабільною економікою та високим рівнем життя.
- Данія славиться розвиненою системою соціальної підтримки та безпекою
- Австрія приваблює безпекою, стабільністю та якісною медициною.
- Норвегія виділяється високим рівнем життя та соціальною захищеністю.
- Швеція відома стабільною економікою та високими стандартами життя. [3]

Доцільно запропонувати такі заходи для покращення якості життя (табл. 1).

Отже, забезпечення якості життя є критично важливим як на рівні держави, так і на рівні окремих підприємств. Аналіз статей показує, що ключовими проблемами для України є низький рівень доходів, інфляція та слабка система соціального захисту. На міжнародному рівні, країни з високими стандартами життя забезпечують своїх громадян соціальними програмами, державними інвестиціями в охорону здоров'я, освіту та створення нових робочих місць. Закордонний досвід демонструє важливість інвестицій у соціальні програми та стабільну економічну політику.

Таблиця 1. Заходи для покращення якості життя населення в Україні

№ з/п	Що можуть бути впроваджені на рівні держави	Що можуть бути впроваджені на рівні підприємства
1	Підвищення рівня заробітної плати персоналу та реформування системи соціального страхування.	Покращення умов праці, наприклад створення гнучких умов праці
2	Створення гнучких механізмів підтримки безробітних та незахищених верств населення, що може забезпечити стабільний дохід у кризові моменти.	Розробка програми матеріальної підтримки працівників, в т.ч. медичного страхування, можливостей для навчання та професійного розвитку
3	Покращення доступу до охорони здоров'я, освіти та соціальних послуг, реалізація базових потреб населення.	Організація корпоративних програм, спрямованих на підтримку психологічного здоров'я працівників, що може знизити рівень стресу та підвищити їх продуктивність

*Джерело: сформовано авторами*

Для покращення якості життя необхідно впровадити заходи, що спрямовані на підвищення доходів населення, розвиток соціальної інфраструктури та забезпечення належних умов праці. Ефективна співпраця між державою та бізнесом є запорукою створення сприятливого середовища для добробуту громадян.

1. Офіційний сайт UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayina-zalyshayetsya-krayinovu-z-vysokym-indeksom-lyudskoho-rozvytku-zvit-undp>.
2. Офіційний сайт World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>.
3. Офіційний сайт Європейського Союзу. URL: <https://www.eurofound.europa.eu/en/home>.
4. Національна платформа стійкості і згуртованості. URL: <https://np-resilience.com.ua/articles/vplyv-vijny-na-iakest-zhyttia-v-ukraini-rezultaty-doslidzhennia/>.
5. Новини і аналітика - ХВИЛЯ. URL: <https://hvylya.net/uk/news/299501-opublikovan-novyy-mirovoy-reyting-kachestva-zhizni-gde-okazalas-ukraina>.
6. ТСН. URL: <https://tsn.ua/svit/opublikovano-reyting-krayin-za-vakisty-zhittya-na-yakomu-misci-ukrayina-2659920.html>.

## **Горобей Т.В.**

Викладач

Відокремлений структурний підрозділ «Верхньодніпровський фаховий коледж Дніпровського державного аграрно-економічного університету», м. Верхньодніпровськ, Україна

## **ЗАЙНЯТИСТЬ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ У ПЕРІОД ДІЇ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

Зайнятість населення в Україні під час воєнного стану зазнала значних змін через мобілізацію, внутрішню та зовнішню міграцію, а також адаптацію ринку праці до нових умов.

В умовах воєнного стану в Україні питання вимушеної міграції та дистанційної роботи стали важливими аспектами зайнятості населення, оскільки мільйони людей опинилися у складних умовах через бойові дії. Уряд і бізнес намагаються адаптуватися до цієї нової реальності, пропонуючи робочі можливості для переміщених осіб і розвиваючи механізми дистанційної праці.

Через військові дії багато українців були змушені залишити свої домівки. За даними мобільних операторів, приблизно 3,2 мільйона громадян залишили країну на піку міграції у 2022 році. Значна кількість цих людей виїхала до сусідніх європейських країн, де деякі з них зуміли знайти тимчасову роботу. Інші працювали дистанційно, зберігаючи зайнятість



в українських компаніях, що підтримувало стабільність ринку праці і зменшувало рівень безробіття в країні [1].

Українські компанії за підтримки уряду створили можливості для віддаленої роботи, що стало критично важливим для забезпечення зайнятості тих, хто вимушено покинув свої домівки. За даними Національного інституту стратегічних досліджень, близько 23% українців, які виїхали за кордон, продовжували працювати дистанційно на українських роботодавців. Це рішення сприяло збереженню кваліфікованих кадрів та уникненню глибоких економічних втрат [2].

Український уряд ухвалив ряд нормативно-правових актів для підтримки працівників, які були вимушено переміщені або виїхали за кордон. Серед важливих заходів — спрощення процедури реєстрації безробітних та надання соціальних допомог і компенсацій для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які шукають роботу в нових регіонах України. Внесення змін до законодавства полегшило отримання статусу безробітного та доступ до виплат допомоги, що підтримує економічну стабільність серед переміщених громадян [2].

Вимушена міграція і віддалена робота створили нові виклики. Наприклад, частина працівників, які покинули Україну, планують повернутися після стабілізації ситуації, але є також ті, хто намагається інтегруватися у європейський ринок праці. У відповідь на це український уряд та підприємства стимулюють повернення спеціалістів шляхом підвищення гнучкості трудових відносин, створення нових робочих місць, а також розвиток програм реінтеграції для ВПО. Заходи, такі як релокація підприємств, є важливими для збереження робочих місць та стимулювання зайнятості навіть у складних умовах війни [2].

Для ефективного відновлення ринку праці після закінчення війни Україна має зосередитися на забезпеченні довгострокових перспектив зайнятості, наслідуючи досвід інших країн, які пережили подібні кризи. Ефективне управління міграцією, створення нових робочих місць та перепідготовка кадрів допоможуть уникнути тривалого безробіття і сприятимуть економічному розвитку країни [2].

Під час дії воєнного стану в Україні законодавчі зміни стали ключовим механізмом адаптації ринку праці до нових умов. Основна мета цих змін – забезпечення гнучкості трудових відносин, що допомагає підприємствам і працівникам реагувати на виклики, пов'язані з бойовими діями, вимушеною міграцією та мобілізацією. Основні законодавчі ініціативи охоплюють такі аспекти:

Відповідно до Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», для забезпечення гнучкості на ринку праці роботодавцям дозволено укладати строкові трудові договори в умовах, де зазвичай вони не використовуються. Також спрощено процедуру розірвання трудових договорів з ініціативи роботодавця, зокрема, допускається звільнення працівників у період їхньої тимчасової непрацездатності або відпустки, що є винятковими умовами під час дії воєнного стану [3].

Роботодавці можуть встановлювати гнучкий режим роботи, щоб підлаштувати робочі графіки під актуальні потреби. Наприклад, зросла можливість встановлення неповного робочого часу, що дозволяє працівникам поєднувати роботу з особистими або сімейними зобов'язаннями, особливо у випадках вимушеної міграції або тимчасового переїзду [1]. Така гнучкість стала важливим інструментом для підтримки зайнятості працівників, які змушені змінювати місце проживання або працювати в інших умовах.

Для підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО) уряд запровадив систему спрощеного отримання статусу безробітного, що полегшує доступ до соціальних виплат. Також держава надає субсидії для працевлаштування ВПО, зокрема компенсації роботодавцям за прийняття їх на роботу. Ці заходи спрямовані на стимулювання зайнятості та соціальну підтримку переміщених осіб, які потребують роботи в нових регіонах [2].

Для збереження економічної активності уряд впровадив програму підтримки релокації бізнесу, що дозволяє підприємствам переміщуватися з небезпечних регіонів до більш безпечних. Держава надає допомогу в транспортуванні, релокації і створенні робочих

місць на новому місці. Це допомагає стабілізувати зайнятість у регіонах, куди переїжджають підприємства, та підтримує економічний розвиток навіть у складних умовах [2].

У перспективі після закінчення воєнного стану уряд планує зосередитися на заходах із відновлення ринку праці. Зокрема, передбачені програми перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, що мають допомогти з реінтеграцією працівників, які повернулися з війни або були вимушені змінити місце роботи. Це включає навчальні програми для працівників, що мають на меті підвищення їхньої кваліфікації або адаптацію до нових умов роботи [2].

Для підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ) держава надає пільгові кредити та гранти, які можуть бути використані на відновлення діяльності, найм нових працівників і відновлення економічної активності в регіонах, які не охоплені бойовими діями. Програма «Доступні кредити 5-7-9%» дозволяє підприємцям отримувати фінансування за зниженими ставками, що стимулює економічну активність і підтримує зайнятість у кризовий період [1].

Отже, вимушена міграція та розвиток дистанційної роботи стали важливими елементами стратегії зайнятості під час війни, і Україна продовжує адаптувати свої політики, щоб підтримати як внутрішньо переміщених осіб, так і тих, хто залишив країну.

Законодавчі зміни в Україні в умовах воєнного стану спрямовані на максимальну гнучкість ринку праці, збереження зайнятості, підтримку соціального захисту та економічної стабільності. Вони забезпечують адаптацію як для підприємств, так і для працівників, дозволяючи їм пристосуватися до викликів, спричинених війною.

Заходи державної підтримки під час дії воєнного стану орієнтовані на забезпечення зайнятості, соціальний захист населення та стабілізацію економіки. Релокація підприємств, компенсації роботодавцям, підтримка ВПО, перекваліфікація та стимулювання малого і середнього бізнесу створюють умови для збереження робочих місць та підвищення стабільності на ринку праці, навіть у складних умовах війни.

1. <https://www.helsinki.org.ua/articles/robota-pid-chas-viyny-zarobitna-plata-roboche-mistse-harantii-vidpovidalnist-derzhavna-pidtrymka/>

2. <https://ukc.gov.ua/knowledge/osoblyvosti-pravovogo-regulyuvannya-u-period-diyi-voennogo-stanu/>

3. <https://www.hsa.org.ua/blog/zastosuvannya-zakonu-ukrayini-pro-organizaciiu-trudovix-vidnosin-v-umovax-voennogo-stanu>

**Дмитренко Х.А. , Чумакова І.С.**

студентки

Львівський національний університет імені Івана Франка, м.Львів, Україна

## **ЕВОЛЮЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ВОЄННИЙ ТА ДОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ**

В умовах війни ринок праці та заробітна плата стають показниками не лише економічного, але й соціального здоров'я країни. Збройний конфлікт впливає на всі аспекти життя суспільства, а економіка зазнає значних змін, які неминуче відображаються на становищі працівників та їх доходах. Вивчення еволюції цих показників допомагає краще зрозуміти як виклики, з якими стикаються громадяни, так і способи адаптації економіки в кризових умовах.

Загалом, дослідженню ринку праці присвячена велика кількість наукових праць. Зокрема, у [1] здійснено економіко-статистичний огляд рівня безробіття в різних регіонах України. У [2] автори використовують методи статистичного моделювання для аналізу соціально-економічного розвитку регіонів, зокрема таких показників, як рівень безробіття та витрати населення.

Крім того, розуміння змін на ринку праці та в оплаті праці має практичну цінність для уряду, підприємств та громадських організацій. На основі цих даних можна формувати ефективну політику підтримки населення, розробляти програми стимулювання зайнятості та переглядати мінімальні соціальні стандарти. Актуальність цього дослідження обумовлена також необхідністю підготовки до повоєнного відновлення економіки, коли відновлення робочих місць та стабілізація зарплат будуть ключовими завданнями для країни.

Для аналізу цих змін розглянемо дані про кількість найманих працівників у місцевих одиницях, витрати на оплату праці, а також середньомісячну заробітну плату за період 2020-2023 рр., що наведені в таблиці 1.

Таблиця 1. Показники статистики ринку праці у 2020-2023 рр.

Показники статистики ринку праці	2020	2021	2022	2023
Кількість найманих працівників у місцевих одиниць	6288384	6289733	5335045	4970347
Витрати на оплату праці місцевих одиниць	819957981,5	965555700,1	861199295,6	998773364,3
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників	11591	14014	15436	17442

Джерело: [3]

Якщо в довоєнні 2020–2021 роки кількість найманих працівників залишалася відносно стабільною, становлячи близько 6,3 мільйона осіб, то вже у 2022 році цей показник скоротився до 5,3 мільйонів, а в 2023 році – до 4,97 мільйонів. Така динаміка відображає не тільки наслідки війни, але й реакцію суспільства та економіки на глибоку кризу.

Основною причиною скорочення кількості найманих працівників стала масова міграція населення. Через активні бойові дії мільйони українців були змушені покинути свої домівки, переїхавши до більш безпечних регіонів або навіть за кордон. Це суттєво зменшило кількість робочої сили, особливо в регіонах, де конфлікт був найбільш інтенсивним. Відтік робітників призвів до скорочення можливостей для бізнесу, оскільки багато підприємств втратили кваліфікованих працівників і були змушені знижувати обсяги виробництва.

Також, війна спричинила закриття та релокацію багатьох підприємств. У зонах активних бойових дій виробництва припиняли свою роботу, а деякі компанії змушені були закритися назавжди через руйнування інфраструктури або втрату ринків збуту. Частина підприємств, які мали можливість, релокувались у безпечніші регіони, проте це теж призводило до тимчасового скорочення штату. Для багатьох працівників це означало втрату роботи, що сприяло загальному зменшенню кількості зайнятих осіб на ринку праці.

Ще одним значним фактором стало зменшення попиту на певні види послуг та товарів, що призвело до скорочення чисельності працівників у відповідних секторах. У важкі часи кризи зростає попит на товари першої необхідності, тоді як інші сектори, наприклад, розважальний, гостинний бізнес чи не обов'язкові послуги, зазнають значних втрат. Це змусило багато компаній скоротити штат, оскільки попит на їхні послуги різко впав, а витрати на утримання персоналу стали надто високими.

Скорочення кількості найманих працівників має декілька суттєвих наслідків для економіки та суспільства в цілому. З одного боку, менша кількість працівників призводить до зменшення загальної економічної активності, адже менше людей створюють менше продукції та послуг. Це, у свою чергу, впливає на зниження обсягів виробництва, що негативно відображається на ВВП країни. З іншого боку, скорочення ринку праці тисне на тих працівників, які залишаються. В умовах нестачі робочих місць збільшується

конкуренція, а це може спричинити зниження заробітних плат та погіршення умов праці для тих, хто працює. Водночас, у деяких секторах, навпаки, виникає брак кваліфікованих працівників, що призводить до підвищення оплати праці для збереження та мотивації кадрів.

Зрештою, така ситуація на ринку праці створює додаткові виклики для державної політики. Необхідність підтримки безробітних, стимулювання підприємств до відновлення виробництва та розробки програм з перепідготовки кадрів стає ключовим завданням для уряду. Тому дослідження динаміки ринку праці в умовах війни є надзвичайно актуальним для розробки ефективної економічної стратегії та відновлення економіки країни після кризи.

Витрати на оплату праці – це один із ключових показників економічної стабільності, особливо в умовах війни, коли підприємства та держава стикаються з численними викликами. На основі даних за 2020–2023 роки можна побачити, що, незважаючи на скорочення кількості працівників, витрати на оплату праці продовжували зростати. У 2020 році ці витрати становили 819,96 мільйонів, у 2021 – 965,56 мільйонів, а в 2022 році вони незначно зменшилися до 861,19 мільйонів. Проте у 2023 році витрати зросли до 998,77 мільйонів. Це зростання пояснюється кількома факторами, які відображають виклики та адаптацію економіки до нових умов.

Одними із ключових чинників впливу є інфляція та зростання цін, оскільки в умовах війни вартість життя значно підвищується, що вимагає від роботодавців збільшення зарплат для збереження мотивації та забезпечення базових потреб працівників. Підвищення заробітних плат стало необхідністю для утримання кваліфікованих кадрів, особливо в тих галузях, де існує високий попит на робочу силу. Війна зробила критично важливими певні сектори, такі як оборонна промисловість, логістика, медицина та сільське господарство і з цього випливає ще один фактор - необхідність підтримки стратегічних галузей. В свою чергу ряд намагався захистити вразливі верстви населення від погіршення умов життя, тому підтримка мінімального рівня доходів працівників є одним зі способів подолати негативні наслідки війни для населення. Підвищення мінімальної заробітної плати призвело до зростання загальних витрат на оплату праці в державному та приватному секторах.

Середньомісячна заробітна плата найманих працівників зростає з кожним роком, що в цілому доволі природний та логічний процес, але у 2020 році вона становила 11,591 грн, у 2021 році зросла до 14,014 грн, а в 2022 році досягла 15,436 грн, у 2023 році заробітна плата підвищилася до 17,442 грн. У довоєнні роки підвищення заробітної плати відображало розвиток економіки, що стимулювало бізнес до підвищення зарплат для збереження кваліфікованих кадрів. Проте у воєнний період це зростання може бути зумовлене іншими чинниками, щоб більш змістовно та глибоко дослідити це питання варто провести додаткові розрахунки, результати яких наведено в таблиці 2.

Таблиця 2. Показники динаміки середньомісячної заробітної плати штатних працівників у 2021-2023 рр.

Базисні показники динаміки	2021	2022	2023
Абсолютний приріст	2423	3845	5850
Темп приросту	21%	33%	50%

Джерело: Розраховано авторами за даними [3]

Заробітна плата у 2023 році зросла на 5 850 грн у порівнянні від базового рівня 2020 року, що доволі суттєво відрізняється від попередніх досліджуваних років. Це свідчить про те, що війна спричинила великий тиск на економіку внаслідок чого відбуваються інфляційні процеси. Щодо темпу приросту, що у 2023 році спостерігається значне збільшення до 50%. Це може вказувати на підвищення вартості життя, що вимагало адаптації оплати праці, або

на зусилля уряду і роботодавців підтримати економічну стабільність шляхом підвищення доходів населення.

Варто зазначити, що протягом 2019 року в Україні було зареєстровано понад 1 мільйон безробітних, з яких понад 800 тисяч отримували допомогу з безробіття. У 2020 році ситуація погіршилась через пандемію COVID-19, що спричинило зростання безробіття на 21,7%, а кількість осіб, що отримували допомогу, зросла до понад мільйона. Про наслідки впливу пандемії на добробут населення детально описано у [4].

У 2021 році кількість безробітних зменшилась на 35,8%. Водночас зменшилася й кількість осіб, що отримували допомогу, але ринок праці все ще був обмежений через скорочення кількості вакансій [3].

В умовах війни у 2022 році кількість офіційно зареєстрованих безробітних значно скоротилася, що було зумовлено не тільки виїздом громадян за кордон та окупацією частини територій, але й обмеженням термінів виплат допомоги та вимогами для отримання статусу безробітного. Кількість працевлаштованих також зменшилась, а кількість вакансій скоротилася майже наполовину.

Загалом, в Україні спостерігається стабільне зниження кількості безробітних та тих, хто отримує допомогу з безробіття, але ринок праці потребує змін у структурі зайнятості, оскільки кількість вакансій та можливості для працевлаштування значно обмежені. Необхідне своєчасне реагування державних інституцій на стан економічного середовища та потенційні проблеми на ринку праці [5].

Таким чином, дослідження еволюції ринку праці та заробітної плати в умовах війни є надзвичайно важливим. Воно допомагає виявити слабкі місця в економічній системі, зрозуміти, як соціально-економічні фактори впливають на життя людей, та сприяє формуванню ефективної політики для підтримки працівників і суб'єктів бізнесу.

1. Вдовин М. Л., Зомчак Л. М., Коханевич М.П. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізми регулювання економіки*. 2022. (1-2(95-96)), 60-66. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.10>

2. Vdovyn, M., Zomchak, L. Multidimensional Ranking and Taxonomic Analysis of the Regional Socio-Economic Development in Ukraine. In: Hu, Z., Dychka, I., He, M. (eds) *Advances in Computer Science for Engineering and Education VI. ICCSEEA 2023. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol 181. Springer, Cham. 2023. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-36118-0\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-031-36118-0_32)

3. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 1.11. 2024)

4. Вдовин, М., Сухович, Х. Наслідки впливу COVID-19 на добробут населення України. *Сталий розвиток економіки*, 2024. (3(50)), 81-86. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-13>

5. Вдовин, М., Сухович, Х. Прогнозування рівня добробуту населення України методом Хольта. *Економіка та суспільство*. 2024. No. (64). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-6>

**Дороніна О.А.,**

д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки  
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м.Вінниця, Україна

## **РОЗВИТОК ПАРТНЕРСТВА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ ЯК ФАКТОР СПРИЯННЯ ЗАЙНЯТОСТІ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ**

Останніми роками в Україні проблема забезпечення зайнятості внутрішньо переміщених осіб (ВПО) пригортає підвищену увагу на всіх рівнях управління. Зацікавленість у її вирішенні має серйозні соціально-економічні причини, ключовою з яких є значний дефіцит кадрів на ринку праці, що збільшується на ринку праці України в умовах воєнного стану.

Починаючи з 24 лютого 2022 року, війна в Україні спровокувала безпрецедентний випадок гуманітарної кризи та спричинила масштабне переміщення як в Україні, так і в

Україні в сусідні країни. За даними Міжнародної організації міграції (МОМ) станом на кінець вересня 2022 р. 6,2 млн осіб були внутрішньо переміщеними особами в Україні та 7,4 мільйона біженців з України зафіксовано в Європі [1]. Станом на 15.10. 2024 року всередині країни залишаються 3,7 мільйони переміщених осіб (ВПО), тоді як 4,4 мільйона людей, з тих, хто виїхали за кордон, до сих пір не повернулися на своє основне місце проживання [2, с.1]. При цьому, за даними МОМ, брак можливостей для працевлаштування є найпоширенішою причиною, через яку ті, хто повернувся, залишили своє попереднє місце проживання (про це зазначили 31% охоплених дослідженням ВПО). Серед ВПО працездатного віку зафіксовано найвищий по економіці України рівень безробіття (15%), а основною проблемою, про яку повідомляли шукачі роботи з числа ВПО, була відсутність роботи в їх регіоні (30%) та низькі зарплати (29%) [2, с.2].

Водночас, згідно результатів опитування, що розміщено на сайті Державної служби зайнятості України та проведено в рамках проекту «Підтримка відновлення соціальної та фінансової стійкості громад у постраждалих від війни громадах на сході та заході України», у 2023 р. проблеми з наймом працівників мали 37,5% роботодавців, охоплених дослідженням. При цьому, у 2023 р. ВПО становили лише 5,6% до загальної кількості найму. Про відсутність перешкод у працевлаштуванні даної категорії висловились 75,8% опитаних роботодавців, 14,1% - зазначили, що ВПО до них не звертались за роботою і тільки 2,3% респондентів відзначили наявні перестороги щодо низької мотивації осіб цієї категорії [3].

За даними Державної служби зайнятості України (ДСЗУ), у січні-жовтні 2024 р. отримували послуги ДСЗУ 94,6 тис. внутрішньо-переміщених осіб, 35,2 тис. осіб з цієї категорії було працевлаштовано, у т.ч. – 13,4 тис. осіб працевлаштовано з компенсацією роботодавцю витрат на оплату праці [4]. Отже, наведені дані ілюструють масштабність та актуальність проблематики сприяння зайнятості ВПО, навіть беручи до уваги те, що в Україні реалізовано вже доволі багато програм підтримки для цієї категорії, а працевлаштування ВПО є окремим фокусом діяльності ДСЗУ.

Ключові виклики, що наразі перешкоджають швидкій та ефективній інтеграції ВПО до ринку праці приймаючих громад можуть бути розділені на суб'єктивні, що пов'язані із особистістю ВПО та об'єктивні, що характеризують стан економіки та ринку праці певного регіону, а також загальну ситуацію в країні. До найбільш значущих суб'єктивних обмежуючих чинників віднесемо такі:

1. Невідповідність кваліфікації: значна частина ВПО має професійні навички, які не затребувані на новому місці проживання, що вимагає рескілінгу або апскілінгу та не завжди є доступним.

2. Низький рівень поінформованості: ВПО не завжди мають доступ до актуальної інформації про вакансії, програми підтримки зайнятості чи інструменти державної допомоги.

3. Соціально-побутова необлаштованість: орієнтація при переміщенні на громади, де є доступним житло без врахування можливості працевлаштування, неможливість працевлаштування через необхідність виконувати родинні соціальні функції тощо.

4. Пригнічений соціально-психологічний стан особи, яка вимушено змінила місце проживання через війну, що робить її пасивним учасником ринку праці, провокує утриманські настрої, знижує конкурентоспроможність особи на ринку праці.

5. Проблеми з адаптацією на нових місцях: ВПО стикаються з труднощами інтеграції в місцеві громади, що може впливати на їхню спроможність знайти роботу.

Серед об'єктивних перешкод зупинимось на таких:

1. Відсутність робочих місць у регіонах переміщення: багато ВПО переїжджають у регіони, де рівень безробіття вже високий, що ускладнює їх працевлаштування.

2. Дискримінація на ринку праці: випадки упередженого ставлення роботодавців до ВПО через стереотипи або побоювання, пов'язані з їхнім статусом.

3. Відсутність механізмів мобільності: обмежені фінансові ресурси або відсутність програм підтримки релокації до регіонів з кращими можливостями працевлаштування.

4. Інфраструктурні обмеження: у сільських і віддалених регіонах, куди переселяються ВПО, може бути недостатньо інфраструктури для створення нових робочих місць або розвитку підприємництва.

5. Вплив війни на економіку: загальне погіршення економічної ситуації в країні, викликане війною, створює додатковий тиск на ринок праці, обмежуючи можливості для всіх громадян, зокрема для ВПО.

Можливість нейтралізації зазначених викликів щодо сприяння зайнятості ВПО вбачаємо у прозорій та активній взаємодії всіх інституцій громадянського суспільства та місцевих органів влади. Актуальною є співпраця організацій роботодавців, закладів освіти, громадських організацій, організацій, створених ВПО та самими ВПО із органами державної влади та місцевого самоврядування за підтримки міжнародних організацій. Важливу роль у такому партнерстві відіграють Ради ВПО, перші з яких були створені в Україні ще у 2019 р. (Луганська обласна Рада ВПО, Харківська міська Рада ВПО, Дніпровська міська Рада ВПО, Краматорська Рада ВПО при виконавчому комітетові, Запорізька Рада ВПО при міському голові). У травні 2024 р. загальна чисельність Рад ВПО становила понад 1000 [5]. Рада ВПО є консультативно-дорадчим органом, що створюється для участі в реалізації регіональної політики у сфері забезпечення та захисту прав та інтересів ВПО, а також для сприяння роботі територіальних громад і розвитку ефективних механізмів їх адаптації та інтеграції [6, с.10]. Такі ради фактично є інтеграційним органом та майданчиком взаємодії між інституціями громадянського суспільства та органами місцевої влади, оскільки в своєму складі об'єднують представників цих двох сторін.

Задля успішного вирішення завдання сприяння працевлаштуванню ВПО через зазначене партнерство вважаємо необхідним чітке усвідомлення ролей кожної зі сторін та злагоджену реалізацію спільно розроблених програм і політик. Так, роль інститутів громадянського суспільства (ІГС) може полягати у такому:

ініціювання та підтримка діалогу (ІГС відіграють ключову роль у налагодженні комунікації між ВПО та місцевою владою. Вони допомагають ідентифікувати потреби переміщених осіб, зокрема щодо працевлаштування);

організація програм рескілінгу та апскілінгу (громадські організації спільно із закладами освіти можуть забезпечувати навчання, перекваліфікацію та підвищення кваліфікації ВПО через тренінги та освітні заходи, інформаційні кампанії тощо);

посередництво (ІГС виступають у ролі медіаторів між роботодавцями, місцевими органами влади та ВПО).

Роль місцевих органів влади в цьому процесі може розкриватись через такі активності: формування регіональних (територіальних) політик;

інвестування в соціально-економічну інфраструктуру: важливо створювати умови для економічного розвитку регіону, що стимулює створення нових робочих місць;

фінансова підтримка ІГС: місцеві органи влади можуть надавати гранти чи іншу допомогу для реалізації громадських ініціатив, спрямованих на підтримку ВПО.

Активізуючи таке партнерство варто брати для уваги низку потенційно можливих бар'єрів, а саме: відсутність чи обмеженість фінансових ресурсів для повноцінної співпраці, недовіра між ІГС та владою, відсутність готовності однієї зі сторін до співпраці, бюрократичні перешкоди для реалізації спільних проєктів та ін. Натомість, факторами успішного партнерства є:

спільне планування: ІГС та місцева влада повинні працювати над спільними програмами та проєктами, об'єднуючи ресурси та експертність;

підзвітність та прозорість: обидві сторони мають дотримуватися принципів відкритості у використанні коштів та досягненні поставлених цілей;

моніторинг результатів та спільний аналіз ефективності програм, що допоможе вдосконалювати майбутні ініціативи та робити їх більш адресними відповідно до виявлених потреб ВПО.

Вектори розвитку партнерства ІГС та місцевих органів влади в частині сприяння працевлаштування ВПО доцільно спрямовувати на такі аспекти:

1. Фокусування на підтримці регіонального розвитку (стимулювання економічної активності у регіонах з високою концентрацією ВПО шляхом залучення інвестицій у створення робочих місць, розвиток локальних партнерств між місцевою владою, громадськими організаціями та бізнесом).

2. Подолання соціально-економічної ексклюзії ВПО (розширення інклюзивності ринку праці за рахунок подолання різноманітних бар'єрів).

3. Сприяння самозайнятості ВПО та розвитку підприємництва (запровадження додаткових програм фінансової підтримки для ВПО, які прагнуть започаткувати власний бізнес; розвиток підприємницьких навичок; консультування щодо ведення підприємницької діяльності та доступу до фінансових ресурсів тощо).

4. Моніторинг та адаптація регіональних політик зайнятості ВПО (регулярне оновлення даних щодо потреб ВПО на ринку праці, адаптації політики зайнятості відповідно до змін у ситуації, потребах ВПО).

Як висновок зазначимо, що забезпечення зайнятості ВПО є нагальним не лише гуманітарним, а й соціально-економічним завданням, яке вимагає синхронізованих дій між державою, бізнесом та громадянським суспільством на всіх рівнях управління (національному, регіональному, рівні окремих територіальних громад). Комплексний підхід у вирішенні цього завдання на принципах активного партнерства інституцій громадянського суспільства та місцевих органів влади сприятиме соціальній інтеграції ВПО, їх залученості до сфери зайнятості в приймаючій громаді та відновленню економіки країни загалом.

1. Regional analysis: displacement surveys Ukrainians and TCNS crossing back to Ukraine from neighbouring countries. *International Organization for Migration*. 2022. 21 p.

2. Employment, mobility and labour market dynamics in Ukraine. Thematic brief series livelihoods and economic recovery. *International Organization for Migration*. November 2024. 15 p.

3. Дешборд «Результати опитування роботодавців». *Державна служба зайнятості України*. URL: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiaNDgyM2MwZjUtZTgyNy00MTU4LTJyYjUtOWUwNGU1MjJjMTQyIiwidCI6IjAzOjU2MTFmLWFhODUtNDcyZS05ZTU5LTZyZNDNhNWYwYzgiOjI9> (дата звернення 29.11.2024).

4. Надання послуг окремим категоріям громадян у січні-жовтні 2024 р. *Державна служба зайнятості України*. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/infograph> (дата звернення 25.11.2024).

5. Аналітичний звіт “Діяльність Рад з питань внутрішньо переміщених осіб”. Київ, 2024. URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/75353.pdf>

6. Порадник для Рад ВПО. Розроблено БФ «Стабілізейшен Суппорт Сервісез» у співпраці з гуманітарною організацією «Людина в біді». 2024. 50 с.

**Імгрунт К.А.**

студентка 3 курсу факультету Економіки

**Додон О.Д.**

старший викладач, кафедра менеджменту та поведінкової економіки

Донецький Національний Університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

## **РИНОК ПРАЦІ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ У 2023-2024 РОКАХ**

Ринок праці Вінницької області є важливим елементом соціально-економічного розвитку регіону. Він характеризується різноманітними викликами і можливостями, які визначають поточний стан зайнятості населення. З огляду на наслідки та глобальні



економічні процеси, виникає потреба в адаптації до нових умов, що потребує активних дій з боку держави, місцевих органів влади та бізнесу.

Значна увага приділяється не лише кількісним показникам безробіття, але й якості працевлаштування. Зокрема, важливою є підтримка населення у пошуку роботи із гідними умовами праці та заробітною платою. Особливо це стосується сільських районів, де зберігається високий рівень безробіття та низька доступність якісних вакансій. Поряд із цим у Вінниці, як центрі регіону, активно розвиваються програми співпраці з роботодавцями, що сприяє зниженню рівня безробіття та збільшенню рівня зайнятості.

Сучасний ринок праці Вінницької області динамічно змінюється під впливом економічних, соціальних та військово-політичних факторів. Аналіз таких показників, як кількість вакансій у службах зайнятості та кількість зареєстрованих шукачів роботи дозволяє оцінити стан регіонального ринку праці та визначити основні виклики та перспективи соціально-економічного розвитку. Метою даного дослідження є аналіз основних тенденцій ринку праці м. Вінниці у 2023-2024 роках та надання рекомендацій щодо підвищення ефективності зайнятості населення.

У 2023 році Вінницька область показала суттєві зміни показників вакантності робочих місць та кількості шукачів роботи. Дані Вінницької обласної служби зайнятості свідчать, що найбільше скорочення кількості вакансій відбулося у сферах сільського господарства, торгівлі, охорони здоров'я та освіти. Водночас існує великий попит на низько кваліфіковану робочу силу, актуальною залишається проблема дефіциту кадрів [1]. Всього на початку року в системі державної служби офіційно зареєстровано безробітними 96 120 осіб. Але це вдвічі менше, ніж було на 1 січня 2023 року. На той момент безробітними були 186 508 осіб.

Судячи з видів економічної діяльності, на яких працювали безробітні, найбільша кількість безробітних у сфері державного управління та оборони в оптовій та роздрібній торгівлі (13 397 осіб); сільське господарство та рибальство або лісове господарство (10 883).

Станом на 1 січня в Національній службі зайнятості зареєстровано 32 388 вакансій (на 1 січня 2023 року – 21 241 вакансій) [6].

Особливості розподілу вакансій за видами економічної діяльності свідчать про те, що ключовими секторами, які генерували зайнятість у 2023 році, залишаються [3]:

- Сільське господарство
- Оптова та роздрібна торгівля
- Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги

Чисельність шукачів роботи залишалася високою, що свідчить про значну конкуренцію серед безробітних. Також, за даними на початок 2024 року, найвищий рівень безробіття спостерігався у сільських районах області. Водночас Вінниця демонструвала найкращі показники працевлаштування, зокрема завдяки активній співпраці місцевих підприємств зі службою зайнятості та наявності програм перекваліфікації [4].

У регіоні активно впроваджуються програми соціального партнерства, спрямовані на розширення можливостей для працевлаштування. Зокрема, це програми стажування, курси підвищення кваліфікації для безробітних та співпраця з навчальними закладами [2].

Однак, серед викликів, які залишаються актуальними для ринку праці області, можна виділити:

- Трудову міграцію населення працездатного віку за межі регіону та країни
- Недостатню кількість вакансій із конкурентним рівнем заробітної плати
- Низьку інтеграцію інноваційних підходів до працевлаштування, зокрема використання цифрових платформ

Для покращення ситуації на ринку праці Вінниччини необхідні такі заходи:

- Активізація співпраці між підприємствами та освітніми установами для створення програм професійної підготовки.

- Підвищення інвестицій у розвиток високотехнологічних галузей економіки.
- Розширення програм підтримки підприємництва на місцевому рівні.

Ринок праці Вінницької області у 2023-2024 роках характеризується стабільним попитом на робочу силу у традиційних галузях економіки, однак стикається з викликами, пов'язаними з трудовою міграцією та дефіцитом кваліфікованих працівників [5]. Реалізація заходів із активізації соціального партнерства та модернізації регіональної економіки сприятиме підвищенню рівня зайнятості населення та покращенню економічної ситуації в області.

Аналізуючи характеристики ринку праці, основними викликами є жорстка конкуренція за шукачів роботи, низька заробітна плата (особливо в сільській місцевості) та дефіцит кадрів у певних галузях. Серйозною проблемою залишається трудова міграція, яка негативно впливає на демографічну та економічну ситуацію в регіоні.

Серед позитивних моментів – активна співпраця місцевого бізнесу зі службами зайнятості, впровадження програм перепідготовки та підвищення кваліфікації безробітних, розширення програм соціального партнерства. Ці заходи сприяють збільшенню можливостей працевлаштування та зменшенню безробіття, особливо у містах, особливо у Вінниці.

Тому ринок праці Вінниччини представляє як позитивні зміни, так і значні виклики, які потребують комплексного вирішення. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня зайнятості, зменшенню безробіття та покращенню соціально-економічного стану регіону. Успішність модернізації економіки, зростання інвестицій та розвиток програм соціального партнерства стануть ключовими факторами стабільного розвитку Вінницької області.

Для покращення ситуації на ринку праці важливо забезпечити стійке поєднання традиційних підходів із сучасними інструментами працевлаштування. Використання цифрових платформ для пошуку роботи, впровадження онлайн-курсів і програм перекваліфікації може стати ефективним рішенням для збільшення доступу до можливостей зайнятості для широкого кола громадян.

1. Вінницький обласний центр зайнятості. Кількість вакансій та чисельність шукачів роботи, зареєстрованих у службі зайнятості (за видами економічної діяльності). URL: <https://vin.dcz.gov.ua/analytics/77>.
2. Вінницький обласний центр зайнятості. Кількість вакансій за КВЕД (01.01.2024). URL: [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fvin.dcz.gov.ua%2Fsites%2Fvin%2Ffiles%2Finfofiles%2F3\\_kved02\\_01.01.2024.xls](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fvin.dcz.gov.ua%2Fsites%2Fvin%2Ffiles%2Finfofiles%2F3_kved02_01.01.2024.xls).
3. Вінницький обласний центр зайнятості. Кількість вакансій та кількість зареєстрованих безробітних за видами економічної діяльності по Вінницькій області за 2023 рік. URL: [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fvin.dcz.gov.ua%2Fsites%2Fvin%2Ffiles%2Finfofiles%2F3\\_kved02\\_01.01.2024.xls&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fvin.dcz.gov.ua%2Fsites%2Fvin%2Ffiles%2Finfofiles%2F3_kved02_01.01.2024.xls&wdOrigin=BROWSELINK).
4. Вінницький обласний центр зайнятості. Кількість вакансій та кількість зареєстрованих безробітних за видами економічної діяльності по Вінницькій області за січень-березень 2024. URL: [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fvin.dcz.gov.ua%2Fsites%2Fvin%2Ffiles%2Finfofiles%2F3\\_kved02\\_01.04.2024.xls&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fvin.dcz.gov.ua%2Fsites%2Fvin%2Ffiles%2Finfofiles%2F3_kved02_01.04.2024.xls&wdOrigin=BROWSELINK).
5. Вінницький обласний центр зайнятості. Аналітична та статистична інформація. URL: <https://vin.dcz.gov.ua/analytics/76>
6. Ринок праці в Україні. Безробіття в Україні. URL: [https://myc.news/ua/obshestvo/bezrobotica\\_v\\_ukraine\\_sokratilas\\_vdvoe](https://myc.news/ua/obshestvo/bezrobotica_v_ukraine_sokratilas_vdvoe)

**Комарницька О.О.**

Студентка факультету цифрових, освітніх та соціальних технологій  
Луцького національного технічного університету, м. Луцьк, Україна

## **ВПЛИВ РИНКУ ПРАЦІ НА СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В УКРАЇНІ У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ**

В умовах повномасштабного вторгнення рф, ринок праці в Україні значно змінився. Сьогодні багато людей втратили роботу. Майже всі підприємства відчувають значний дефіцит робочої сили. Це говорить про те, що безробіття в Україні зросло. Під час війни ринок праці втратив велику кількість кадрів, внаслідок міграції та мобілізації, а також змінилася сама структура зайнятості [1].

Останні п'ять років, в Україні складні часи. За цей період вона пережила пандемію COVID-19 у 2020 році та повномасштабне вторгнення рф з лютого 2022 року. Кожна криза дуже по впливала на економіку нашої держави, зокрема й на ринок праці. Можна сказати, що падіння економічної активності під час криз призвело до скорочення кадрів, що в свою чергу, призводило до великого рівня безробіття [2].

За результатами опитувань деяких підприємств, ці кризи призвели до браку кваліфікованого персоналу. Дистанційна робота, під час ковідної кризи, дала змогу утримати певну стабільність виробничих процесів і під час повномасштабного вторгнення [2].

На сьогодні дефіцит професійних кадрів зустрічається по всій Україні. Тут можна зустріти і складнощі з наймом, які пов'язані з тим, що люди були змушені переїхати у більш безпечні регіони або за кордон та великою конкуренцією з іншими роботодавцями [3].

Нестача кадрів в Україні зростає по причині виїзду громадян за кордон, внутрішнього переміщення та мобілізації. Слід зазначити, що кількість мігрантів з України у світі, становить 6,7 млн осіб - це переважно жінки та діти. З них приблизно 1,7 млн осіб були працевлаштовані в Україні до виїзду – це 10,6% економічно активного населення країни перед початком повномасштабного вторгнення. У 2023 році підприємств мали кадрові труднощі через масове скорочення кількості працівників, що пов'язане з мобілізацією, ця цифра складала 44%, через міграцію – 24% [1].

Порівняно з 2021 роком, у 2023 році скорочення кадрів приблизно на 40% викликано такими факторами: демографічні втрати, перехід людей до економічно неактивного статусу, труднощі ВПО з пошуком роботи, значна окупація територій, відсутність навичок, що потрібні на ринку праці [1].

Як показує на сьогодні практика, в Україні, існує дефіцит на кваліфікованих так і некваліфікованих працівників. Через те, що сьогодні важко знайти працівників, підприємства намагаються залучати на роботу пенсіонерів та інвалідів [4]. Можна сказати, що існує здорова конкуренція за кваліфікованих працівників, яка змушує підприємства підвищувати зарплати, створювати цікаві соціальні пакети. В сьогоднішніх умовах стало гостро питання навчання персоналу. Слід відзначити, що дефіцит кадрів зберігатиметься і в подальшому, що обмежуватиме відновлення економіки [2].

У соціально-економічних відносинах формуються різноманітні інтереси, які за своїм змістом можуть не збігатись або ж бути протилежними та внутрішньо суперечливими. Одним із найефективніших чинників врегулювання соціальних суперечностей вважається соціальне партнерство. Слід відзначити, що соціальне партнерство — система взаємовідносин між роботодавцями і працівниками, яка дозволяє врахувати взаємні інтереси сторін і на цих засадах досягти згоди в соціально-трудовах і соціально-економічних питаннях і закріплюється в колективних договорах і угодах.

Соціальне партнерство виконує три функції: захисну — вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника; організаційну —

гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизацію тощо; миротворчу — на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги [5].

Через політичні та соціально економічні чинники, сьогодні в Україні, розвиток форм соціального партнерства трохи уповільнює хід. Законодавча база про соціальне партнерство в Україні є трохи відсталою від інших країн. Складно уявити подолання такої ситуації без наявності державно-правового регулювання й формування нормативної бази, яка б могла забезпечити уникнення соціальних сутичок між сторонами соціально-партнерських відносин та сприяла б їх поліпшенню. У зв'язку із цим особливо важливим є розроблення та надання рекомендацій щодо розвитку соціального партнерства в Україні [6].

Під час надзвичайних ситуацій, сучасна Україна зазнала великих зміни, що в свою чергу, призвело до змін соціального партнерства. Сьогодні ці зміни в Україні, відбувається досить активно. Соціальне партнерство гарантує громадянський мир в умовах радикальних ринкових реформ. Таким чином, підводячи підсумки, слід зазначити, що ефективне соціальне партнерство – це невід'ємний елемент ринку праці, який потребує покращення як на державному так і на регіональному рівнях.[3]

1. Джерело 1. Укрінформ 25.09.2024р. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demografichni-vikliki-dla-ukraini.html>
2. Джерело 2. Національний банк України : інфляційний звіт. Квітень 2024 року. Розділ 2. Економічний розвиток, 25 с.:[https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q2.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf?v=7)
3. Джерело 6. Науковий вісник Ужгородського національного університету Випуск 25, частина 1 • 2019 [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25\\_1\\_2019ua/37.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/37.pdf)
4. Джерело 4. Наукові праці МАУП, 2010, вип. 2(25), с. 219–224 УДК 331.107.5. УДК 331.107.5 А.О. Куртакова, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ
5. Джерело 3. Негель Л.С., Макаренко Л.Л. Світовий досвід розвитку соціального партнерства та його формування в Україні. Стратегічна панорама. 2004. № 2.
6. Джерело 5. <https://razumkov.org.ua/images/2024/05/29/2024-PAKT-9.pdf> ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ — ВИКЛИКИ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ Травень 2024

**Куц С.І.**, студент групи ЕКМ-21

Науковий керівник: **Шубала І.В.**, к.е.н. доцент, доцент кафедри економіки Луцький національний технічний університет, Україна

## **НАПРЯМКИ РОБОТИ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБ ЗАЙНЯТОСТІ**

В умовах постійних потрясінь в економіці нашої держави зумовлюють звернути увагу на зарубіжний досвід формування державної політики зайнятості населення. Необхідно відмітити, що застосування такого досвіду назавжди може мати позитивні результати, основна проблема виникатиме саме через адаптацію міжнародних напрямків до сучасних реалій.

До основних напрямів співпраці на міжнародній арені є розвиток співпраці між членами ЄС це дозволяє регулювати ринки праці та виносити спільні резолюції, які активно будуть запроваджені при визначенні подальших напрямів діяльності служби зайнятості, що дозволить мінімізувати наслідки масштабного безробіття. Відомим є той факт, що в Європі рівень безробіття є досить великим хоча якість життя населення є значно вищою.

Значна увага приділяється в міжнародних організаціях умовам життя та праці. Оскільки велика частина населення перебуває в складних життєвих обставинах деякі Європейські країни всановлюють значний рівень допомоги, що дозволяє забезпечити себе первинними особистими потребами. Якщо акцентувати увагу на умовах праці звичайно вони є значно кращими ніж в нас, адже вся Європа працює за Міжнародним стандартами. Підприємства здебільшого оснащені новітнім обладнанням, яке не завдає школи навколишньому середовищу. В європейських країнах проводиться постійний мониторинг

умов та якості життя, щоб відслідковувати зміни, і вчасно реагувати на проблеми, що виникають. Це дозволяє в досить короткі терміни прийняти правильну програму подальшого розвитку з корегуванням на ті чи інші події.

Досить важливим напрямком є обмін інформацією про ринок праці адже в багатьох країнах є досить значним вплив мігрантів, що значно погіршує ринкову рівновагу між попитом та пропозицією в сторону зменшення вакантних робочих місць і при цьому зростає рівень безробіття. Досить важливою складовою ефективного економічного розвитку є застосування квот на в'їзд нелегальних мігрантів, адже чітко прослідковується тенденція, що населення бідних країн прагне будь якою ціною дістатися кордонів Європейського союзу і по можливості лишитися там на завжди. І тому міжнародні служби зайнятості ведуть постійний моніторинг змін на ринку праці в своїх країнах і обмінюються інформацією для запобігання розвитку кризових явищ.

В Європі є досить цікавим факт надання інформації про вакантні місця для інших країн це робиться з метою закриття тих вакансій які є неврегульованими національним ринком праці. До прикладу до Німеччини на роботу за офіційним працевлаштуванням можуть їхати поляки, адже вони мають можливість працювати за запитом держави, яка потребує осіб тієї чи іншої професії. Даний напрямок діяльності державних служб зайнятості в Європі дозволяє утримувати незначні коливання на ринку праці, що ненесе великої кількості загроз для економіки країни.

Досить розповсюдженою є мобільність в прикордонних регіонах оскільки ті особи, що проживають на розмежуванні можуть вільно перетинати кордони, це дозволяє їм вільно працювати на теренах сусідньої країни. Основним чинником, що підштовхує громадян до пошуку роботи в інших державах є звичайно рівень оплати праці.

Вважаємо, що основна робота державної служби зайнятості повинна фокусуватися насамперед на профорієнтаційній та просвітницькій роботі. Це дозволить зменшити негативний вплив на економічні складові як регіонального так і державного ринків праці.

Під принципом безкоштовного надання послуг розглядається можливість звернення до державної служби зайнятості всіх громадян незалежно від соціального статусу.

Принцип добровільності передбачає звернення до служби зайнятості за власним бажанням. Адже саме та чи інша особа опинившись в складних життєвих обставинах вирішує чи варто їй звертатися по допомогу до державної служби зайнятості. За нормами міжнародного права ніхто не може примусити людину стати на облік в Державну службу зайнятості.

Принцип доступності передбачає можливість звернення до Державної служби зайнятості всіх без винятку громадян. Де будуть надані рівні можливості для працевлаштування.

В основі принципу відкритості становить інформація про вільні робочі місця та різноманітні послуги державної служби зайнятості, які не суперечать нормам міжнародного законодавства.

Отже, державна служба зайнятості населення відіграє досить важливу роль в забезпеченні зайнятості населення, що сприяє економічному зростанню економіки країни в цілому. Адже ефективність державного регулювання відображається наявністю трудових ресурсів та їх здібностей та навиків.

1. Волинський обласний центр зайнятості населення: офіційний веб-сайт. URL: <https://vol.dcz.gov.ua/>

2. Волинь-2018: статистичний щорічник / За ред. В.Ю. Науменка. Луцьк: Головне управління статистики у Волинській області, 2019. 458 с.

3. Головне управління статистики у Волинській області / Офіційний веб-сайт: URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua>.

Лебедєв С.С.

старший викладач кафедри економіко-математичного моделювання,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків,  
Україна

## НЕЛІНІЙНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЯК РЕЗУЛЬТАТ ВПЛИВУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Одним із ключових питань економічної науки є дослідження природи економічного зростання і визначення факторів, які впливають на цей процес. За принципом підходу до аналізу економічних явищ взагалі і цієї проблеми зокрема математичні моделі традиційно об'єднують у дві групи: статичні моделі і моделі динаміки. Таку класифікацію запропонував ще Семен Кузнець у роботі «Static and dynamic economic». Характерна відмінність статичних теорій полягає у тому, що ці теорії розглядають економічні явища у їх миттєвому прояві, нехтуючи при цьому еволюційними змінами у часі. Відповідно, статичний підхід до моделювання економічного зростання базується на концепції про рівновагу взаємопов'язаних структурних елементів економічної системи. Слід підкреслити, що всі статистичні теорії загальної рівноваги, концепція якої була сформульована у класичних роботах Вальраса, Хікса, Самуельсона, розглядають економічну систему як замкнену (ізолювану) у тому сенсі, що вся сукупність змінних, які характеризують стан системи, визначається заданими умовами, а наголос робиться на аналізі функціонування економіки за відсутності змін. Статистична математична модель економічного будь-якого процесу, що розглядається, містить систему рівнянь, кількість яких дорівнює кількості невідомих, однак при цьому виникає проблема щодо існування положення рівноваги і його єдиності. Перевагою моделей статистики є їх простота і зручність при спрощеному описі складних систем. Суттєвим недоліком цих моделей слід вважати те, що їх можна використовувати лише для прогнозу на короткий період часу.

Спроби застосовувати різноманітні статичні моделі до аналізу економічних явищ призводили до усвідомлення складності цих явищ і нелінійності їх розвитку, а також стала зрозумілою обмеженість можливостей статичних моделей щодо вивчення цих явищ. Відповідно, зростали вимоги до математичних моделей щодо адекватності відображення розвитку таких процесів у часі. Методологічні і філософські основи економічної динаміки були закладені у роботах Форрестера і знайшли своє відображення при побудові відомих моделей світової динаміки World 2 та World 3. Слід зазначити, що розробка математичних моделей економічної динаміки вимагає застосування специфічного математичного апарату, яким є диференціальні рівняння (якщо час у межах моделі вважається неперервним) або різницеві рівняння (для випадку дискретного часу), а принципи побудови математичних моделей економічних систем мають багато спільного з принципами побудови моделей фізичних процесів і явищ з використанням положень нерівноважної термодинаміки.

Побудова математичних моделей економічної динаміки є відносно новим напрямком розвитку економічної теорії. Загальними особливостями економічних моделей динаміки слід вважати те, що предметом їх аналізу є відкрита система, тобто система, що перебуває у стані обміну енергією та інформацією із зовнішнім середовищем. При чому між структурними елементами цієї системи існують як прямі, так і зворотні внутрішні зв'язки, і це обумовлює можливі траєкторії еволюції системи. Крім того, наявність станів рівноваги у такій системі вважається не стільки результатом планування, скільки наслідком внутрішніх процесів самоорганізації [1]. Також при побудові моделей економічної динаміки приймається до уваги, що у таких системах при взаємодії факторів може мати місце не лише адитивність, але й синергізм, коли фактори підсилюють один одного і їх спільний вплив перевищує суму впливів окремих факторів. У свою чергу моделі динаміки поділяють на лінійні і нелінійні.

Теорія економічної динаміки розглядає дуже широкий спектр проблем. Серед них найбільш значущими є побудова моделей економічного зростання і пов'язана з цим проблема довгих хвиль (циклів). У сучасних моделях економічного зростання, що описують еволюцію системи на етапі постіндустріального розвитку, провідними факторами, що визначають динаміку цього процесу, вважаються технологічні інновації (тобто інтелектуальний капітал) та людський потенціал (як сукупність знань, вмінь і навичок) з подальшим перетворенням цього потенціалу на людський капітал. Такі економічні теорії отримали назву теорій ендогенного росту, оскільки не зважаючи на те, що економічна система (на рівні держави, окремою галузі виробництва або фірми) розглядається як відкрита, вважається, що зростання ефективності економіки обумовлено не зовнішніми (екзогенними), а внутрішніми (ендогенними) факторами [2]. На сучасному етапі сталого розвитку економіки, що визначається як економіка знань, природа еволюції економічної системи вважається ендогенною у тому сенсі, що в основу економічного зростання країни, галузі виробництва або окремого підприємства закладаються управлінські рішення щодо інвестування у внутрішній розвиток, а саме, інвестування у науково-дослідні роботи, впровадження новітніх технологій, у навчання персоналу, в освіту й охорону здоров'я населення, тобто у розвиток інтелектуального капіталу, як складової людського капіталу, та людського потенціалу, який згодом трансформується у людський капітал. Порівняння впливу обсягів інвестицій у людський капітал і інвестицій в основний капітал щодо їх внеску в економічне зростання довели більш високу ефективність інвестицій у розвиток людського потенціалу [3]. При цьому було показано, що зростання людського потенціалу впливає на економічне зростання як безпосередньо (завдяки підвищенню розумових якостей людини і стану її здоров'я), так і опосередковано як наслідок впровадження інноваційних технологій, зростання ефективності НДДКР та використання отриманих результатів наукових розробок у виробничій діяльності [4].

Згідно з теорією економічної динаміки, саме інновації є однією з причин стрибкоподібних не лише кількісних, але і якісних змін у стані економічної системи (виникнення бифуркацій), втрати рівноваги і переходу або до нового положення рівноваги (як реалізація процесів самоорганізації), або до катастрофічного стану (хаосу). Отже, інновації є не просто рушійною силою економічного розвитку, але й тригером для бифуркацій, що призводить до якісної трансформації економічної системи. У термінах теорії нелінійної економічної динаміки в якості ілюстрації того, що накопичення інтелектуального капіталу і людського потенціалу у відкритих економічних системах призводять до появи бифуркацій, можна навести такі відомі приклади. Це технологічні революції, а саме промислова революція (перехід від ручної праці до використання станків на фабрика і заводах), а також цифрова революція (перехід від аналогових технологій до цифрових). В обох випадках впровадження нових технологій стало причиною якісних змін не лише у виробничих процесах, але й у суспільній структурі усього людства. До речі, Шумпетер, один із перших економістів, який дотримувався концепції економічної динаміки, визначав інновацію як «утворююче руйнування».

У сучасній економічній теорії багато уваги приділяється питанням визначення впливу людського капіталу на закономірності економічного зростання, на його циклічний характер, але дуже мало математичних моделей, які б дозволяли досліджувати цей вплив. Це пов'язано із складністю завдань, які постають у таких дослідженнях, оскільки мета моделювання у даному випадку повинна полягати не лише у тому, щоб за допомогою математичної моделі отримати можливість визначати фазові траєкторії еволюції системи у вигляді плавних переходів із одного стану до іншого, але й щоб ця модель дозволяла оцінювати параметри системи, в околі яких може відбуватися стрибкоподібна зміна станів, виникати збурення та турбулентність. Це стає можливим, якщо при побудові математичної моделі спиратися на концепції нелінійної динаміки.

1. Johns, R. (2011). Self-organisation in dynamical systems: a limiting result. *Synthese*. 181, 255–275. <https://doi.org/10.1007/s11229-010-9801-8>
2. Liening, A. (2013) Growth theory and endogenous human capital development: A contribution to the theory of complex systems. *Theoretical Economics Letters*. 3, 96-104. doi: [10.4236/tel.2013.32016](https://doi.org/10.4236/tel.2013.32016)
3. Guo, Q.W., Lv, B. Y., Zhang, D., Y. (2003). Fiscal expenditure structure and economic growth. *Economic Theory and Economic Management*. 11, 5-12.
4. Su, Y. (2021). Nonlinear effect of human capital on economic growth. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 7(4), 137-145. <https://doi.org/10.11648/j.ajtab.20210704.19>

**Леміш О.Л.**, студент групи ЕК(УП)мз-21

Науковий керівник: **Шубалий О.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки Луцький національний технічний університет, Україна

### **ПРИНЦИПИ ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Формування кадрового забезпечення підприємства – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення організації необхідною кількістю кваліфікованих працівників для ефективного виконання поставлених завдань. Цей процес базується на певних принципах (рис. 1), які визначають його ефективність і спрямованість.

Під принципом соціальної адаптації працівників варто розуміти процес адаптації нових працівників до корпоративної культури підприємства, та правил внутрішнього розпорядку. Принцип планування потреби в персоналі вважається стратегічним процесом, який на сам перед спрямований на визначення потреби в працівниках з відповідними якісними та кількісними характеристиками. Даний принцип ґрунтується на визначення ключових аспектів при формуванні штатного розпису [2].



Рис. 1. Принципи формування кадрового потенціалу підприємства (побудовано автором за джерелом [1])



Досить важливим принципом формування кадрового потенціалу є відбір та найм працівників, який включає ряд заходів які відповідають потребам підприємства. Даний процес є досить важливим в системі кадрового менеджменту адже від якісно відібраного персоналу залежить безпосередня результативність діяльності підприємств.

Відповідність персоналу цілям і стратегії підприємства – це одним з ключових принципів, адже кожен працівник повинен виконувати покладені на нього обов'язки в той же час розуміти що виконання тих чи інших завдань сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства [3].

Під мотивацією персоналу варто розглядати ряд чинників, які спонукають до праці через призму врахування різноманітних інтересів цінностей та очікувань які мають безпосередній вплив на поведінку працівників.

Досить важливим принципом є управління кадровим резервом адже це систематичний процес який спрямований на розвиток та підготовку працівників, які мають потенціал для просування по кар'єрній сходинках. Саме управління кадровим резервом дає можливість працювати більш ефективно з меншими ризиками, які часто пов'язані із зміною персоналу.

Значна увага повинна приділятися розвитку персоналу, адже це дозволяє покращити навички працівників через підвищення кваліфікації отримання нових знань та навичок, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Ряд заходів які спрямовані для того щоб зберегти персонал є принципом утримання кадрів. Адже головна мета роботи підприємства це побудова ефективної діяльності яка дозволить уникнути плинності кадрів, що є досить негативним процесом, який в свою чергу породжує зростання витрат які пов'язані з наймом нових працівників їх навчанням.

Можна виділити ряд факторів (рис.2) які мають безпосередній вплив на формування кадрового забезпечення.



Рис. 2. Фактори впливу на формування кадрового забезпечення (згруповано автором)

Стратегічний розвиток підприємства передбачає довгострокове процвітання підприємства. В той же час він передбачає проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розроблення чітких стратегічних цілей.

Ринок праці в сучасних умовах досить є динамічним та постійно змінюється під впливом низки факторів, зокрема технічного прогресу, глобалізації, та демографічних змін, що також впливає на формування економічного середовища.

Під соціально-економічними умовами варто розуміти фактори які впливають на добробут людей. До них варто віднести макроекономічні показники, та соціальні.

Розглядаючи технологічний рівень виробництва варто зауважити, що це сукупність сучасних засобів виробництва та прогресивних технологій, які використовуються підприємством для підвищення конкурентоспроможності.

Вважаємо, що ефективна кадрова політика повинна базуватися на врахуванні інтересів роботодавців і найманих працівників, дана політика повинна бути гнучкою та адаптивною.

Отже кадрове забезпечення є багатогранним процесом котрий вимагає досить зваженого підходу до аналізу та вдосконалення системи управління персоналом, враховуючи зовнішні та внутрішні чинники.

1. Білецька І. М. Засоби формування інтелектуально-кадрового забезпечення інноваційних клієнтоорієнтованих підприємств ресторанного господарства. Економічний простір. 2020. № 164. С. 74-78.

2. Валінкевич Н. В., Опалов О. А. Кадрове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. С. 24-30.

3. Виноградова А. Поняття та система принципів кадрового забезпечення діяльності судів в Україні у вимірі адміністративно-правових основ його здійснення. Науковий вісник публічного та приватного права. 2021. Вип. 6. С. 83-89.

**Ліщук А.М.**, студентка групи ЕКм-21

Науковий керівник: **Гордійчук А.І.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки Луцький національний технічний університет, Україна

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИМІРЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Вимірювання продуктивності праці – це складний процес, який з часом еволюціонує. Якщо раніше достатньо було підрахувати кількість виготовлених деталей, то сьогодні, в епоху інформаційних технологій та інновацій, цей показник став більш багатогранним. Багато сучасних професій передбачають виконання інтелектуальних завдань, які важко кількісно оцінити. У більшості компаній працівники працюють у командах, і внесок кожного окремого співробітника важко відокремити. Традиційні методи не завжди враховують внесок співробітників у розвиток нових продуктів та сервісів. Швидкі зміни в бізнесі потребують нових підходів (рис. 1) до оцінки ефективності.

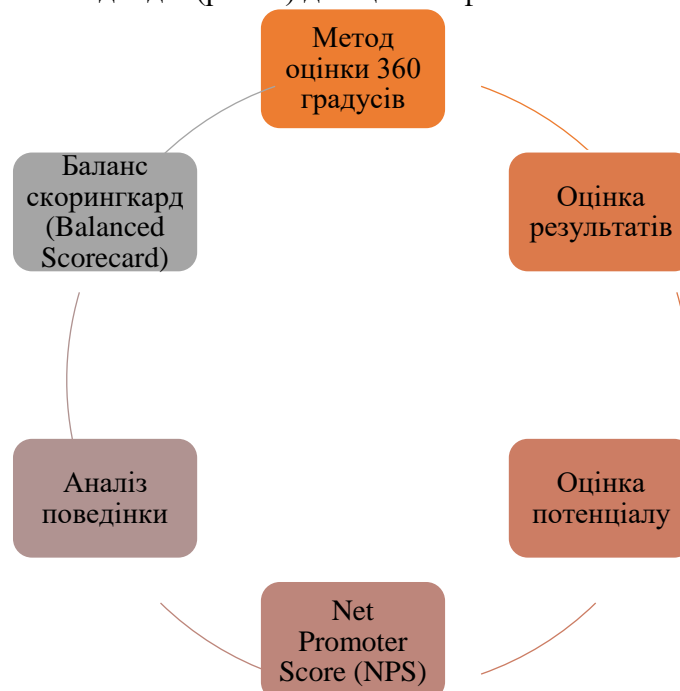


Рис.1. Нові підходи до визначення продуктивності праці (побудовано автором)

Баланс скорингкард (Balanced Scorecard, BSC) – це стратегічний менеджмент-інструмент, який дозволяє компаніям оцінювати свою ефективність з різних перспектив. Замість того, щоб фокусуватися виключно на фінансових показниках, BSC пропонує більш всебічний підхід.

Оцінка 360 градусів – це метод оцінки ефективності працівника, який передбачає збір зворотного зв'язку від широкого кола людей, що взаємодіють з оцінюваним співробітником. Оцінюються не лише результати роботи, а й особистісні якості, навички та потенціал для розвитку. Сприяє розвитку працівників, оскільки він отримує конструктивний зворотний зв'язок і може визначити свої сильні сторони та області для вдосконалення. Допомогає створенню більш ефективних команд, оскільки співробітники краще розуміють очікування один від одного.

Визначаються ключові компетенції, які будуть оцінюватися (наприклад, лідерство, комунікація, вирішення проблем). Завдяки всебічному підходу, цей метод дозволяє отримати об'єктивну інформацію про сильні сторони та області для розвитку співробітників, що сприяє їхньому професійному зростанню та досягненню стратегічних цілей компанії.

Оцінка результатів дозволяє визначити, наскільки успішно були реалізовані поставлені цілі, виявити сильні та слабкі сторони, а також внести необхідні корективи в майбутню роботу. Дозволяє зрозуміти, наскільки ефективними були вжиті заходи. Використання числових показників для оцінки результатів (наприклад, прибуток, кількість проданих товарів, час виконання завдання). Порівняння фактичних результатів з плановими показниками, результатами інших періодів або результатами конкурентів. Виявлення причин, що впливають на результати.

Оцінка потенціалу це визначення та вимірювання прихованих можливостей, які можуть бути реалізовані людиною, командою або організацією. Це не просто оцінка наявних знань та навичок, а й прогнозування майбутніх результатів, які можуть бути досягнуті за певних умов. Він допомагає визначити напрямки розвитку співробітників, підбирати відповідні завдання та програми навчання. Дозволяє оцінити потенціал кандидатів на вакансію та вибрати тих, хто найбільш відповідає потребам компанії. Сприяє створенню ефективних команд, де кожен член команди може максимально реалізувати свій потенціал. Оцінка потенціалу є важливою складовою ефективного управління персоналом і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії. «Net Promoter Score (NPS) – це індекс, який використовується для вимірювання лояльності клієнтів. Він дозволяє оцінити, наскільки клієнти готові рекомендувати компанію, її продукти або послуги іншим людям. NPS дозволяє оцінити рівень задоволеності клієнтів і їхню готовність рекомендувати компанію» [1]. Використання NPS для прийняття рішень щодо поліпшення продуктів, послуг та взаємодії з клієнтами. NPS є простим, але ефективним інструментом для вимірювання лояльності клієнтів. Він допомагає компаніям зрозуміти, як клієнти сприймають їхні продукти та послуги, і вжити необхідних заходів для підвищення рівня задоволеності. Однак, для отримання більш детальної інформації про причини задоволення або незадоволення клієнтів, необхідно використовувати додаткові методи дослідження, такі як опитування, фокус-групи та аналіз відгуків.

Пошук шляхів підвищення продуктивності праці є постійним завданням для компаній у всьому світі. Зарубіжний досвід пропонує широкий спектр інструментів та підходів, які можуть бути адаптовані до різних галузей та організаційних культур.

«Німеччина протягом десятиліть демонструє високу продуктивність праці, що є одним із ключових факторів її економічного успіху. Цей успіх не є випадковим, а є результатом цілеспрямованих зусиль та впровадження ефективних стратегій. Розглянемо детальніше, як Німеччина досягає високої продуктивності праці» [2]. Німеччина славиться своєю системою дуальної освіти, яка поєднує теоретичне навчання в школах та практичну

підготовку на підприємствах. Це дозволяє виховувати висококваліфікованих фахівців, які відповідають потребам ринку. Німецькі компанії активно інвестують у навчання своїх співробітників, що дозволяє їм постійно підвищувати свою кваліфікацію та адаптуватися до нових технологій. В Німеччині існує сильна традиція соціального партнерства між урядом, роботодавцями та профспілками, що сприяє досягненню консенсусу щодо важливих питань економічної політики. «Польща за останні десятиліття досягла значних успіхів у підвищенні продуктивності праці, що сприяло її стрімкому економічному зростанню та зміцненню позицій на європейському ринку. Цей успіх є результатом комплексу заходів та реформ, спрямованих на модернізацію економіки та підвищення конкурентоспроможності» [3]. Значні інвестиції в освіту на всіх рівнях, включаючи професійну підготовку, сприяли підвищенню кваліфікації працівників. Співпраця університетів з бізнесом стимулює інновації та розвиток нових технологій. Доступ до європейського ринку та стандарти якості сприяли підвищенню конкурентоспроможності польських компаній.

Польський досвід демонструє, що систематичні реформи та інвестиції в людський капітал, інфраструктуру та технології можуть призвести до значного підвищення продуктивності праці та економічного зростання. Цей досвід може бути корисним для інших країн, які прагнуть досягти подібних результатів.

1. Близнюк В. В. Ключові елементи державного механізму регулювання ринку праці в контексті забезпечення продуктивної зайнятості [Електронний ресурс] / В. В. Близнюк, Л. Д. Яценко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2021. - № 2. - С. 55-61.

2. Герасименко А. В. Сучасний стан організації праці та підвищення її продуктивності для суб'єктів аграрного бізнесу [Електронний ресурс] / А. В. Герасименко // Підприємництво і торгівля. - 2023. - Вип. 35. - С. 21-29.

3. Нестор О. Ю. Виробництво та продуктивність праці як ключові елементи економічного відновлення під час реалізації Плану Маршалла [Електронний ресурс] / О. Ю. Нестор // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. - 2022. - Вип. 5. - С. 29-37.

**Мельник К.К.**, студентка групи ЕКМ-21

Науковий керівник: **Шубала І.В.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки  
Луцький національний технічний університет, Україна

## **ЗАРУБІЖНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

Сучасний світ бізнесу характеризується швидкими змінами, глобалізацією та технологічним прогресом. Це вимагає від компаній постійної адаптації та пошуку нових підходів до управління персоналом.

«Кадрова політика в країнах Європейського Союзу є багатограним і динамічним явищем, що формується під впливом як європейських інтеграційних процесів, так і національних особливостей. Хоча кожна країна має свою специфіку, існують певні загальні тенденції та принципи, які характеризують кадрову політику в ЄС. Однією з головних характеристик є прагнення до створення гнучкого ринку праці, який би дозволяв швидко адаптуватися до змін економічної ситуації. Це проявляється у розвитку різних форм зайнятості (фіксовані терміни, неповна зайнятість тощо), стимулюванні підприємництва та підвищенні мобільності робочої сили» [1].

Країни ЄС надають великого значення інвестиціям у людський капітал. Це проявляється у підтримці системи освіти і професійної підготовки, стимулюванні безперервного навчання протягом усього життя, а також у розвитку програм підвищення кваліфікації. Важливу роль у формуванні кадрової політики відіграє соціальний діалог між урядами, роботодавцями і профспілками. Цей діалог дозволяє узгоджувати інтереси різних соціальних груп і досягати консенсусу з ключових питань. ЄС прагне забезпечити рівні можливості для всіх на ринку праці, незалежно від статі, віку, національності, расової

приналежності чи інших характеристик. Це передбачає боротьбу з дискримінацією, сприяння гендерній рівності та інклюзивності.

Зарубіжний досвід формування кадрової політики є надзвичайно цінним для українських підприємств, які прагнуть досягти світового рівня. Варто розглянути детальніше ключові аспекти та тенденції, які формують кадрову політику закордоном. Ключові аспекти зарубіжної кадрової політики наведено на рисунку 1.



Рис. 1. Аспекти формування кадрової політики закордоном (побудовано автором)

Розвиток талантів це інвестиція в майбутнє підприємства. Працівники, які постійно розвиваються, є рушійною силою інновацій і забезпечують довгостроковий успіх бізнесу. Варто зазначити, що розвиток талантів є це стратегічний процес, спрямований на виявлення, підтримку та розкриття потенціалу працівників. Це не просто навчання нових навичок, а створення середовища, де кожен працівник може реалізувати себе повністю і зробити внесок у успіх компанії.

Гнучкі умови праці, такі як віддалена робота, гнучкий графік, або можливість самостійно планувати робочий день, стають все більш популярними у світі. Вони не тільки приваблюють талановитих працівників, але й сприяють підвищенню продуктивності та лояльності до підприємств. А також дозволяють компаніям залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, які цінують баланс між роботою та особистим життям.

«Баланс роботи та особистого життя набирає все більшої ваги у сучасному бізнесі. Адже передбачає створення таких умов праці, які дозволяють працівникам успішно поєднувати професійні обов'язки з особистим життям. Можливість поєднувати роботу з особистим життям допомагає знизити рівень стресу та ризик вигорання, що, в свою чергу, підвищує ефективність роботи. Коли працівники мають час на відпочинок та хобі, вони стають більш креативними та здатними генерувати нові ідеї. Підприємства які дбають про своїх працівників, мають більш позитивний імідж на ринку праці, що приваблює як клієнтів, так і інвесторів [2].

Сильна корпоративна культура це живий організм, який пронизує всі аспекти діяльності підприємства, включаючи кадрову політику. За кордоном, де конкуренція на ринку праці висока, а вимоги до працівників постійно зростають, сильна корпоративна культура стає одним з ключових факторів успіху. Підприємства та організації з чітко

сформованою культурою, яка резонує з цінностями потенційних працівників, мають значно більшу привабливість. Така культура стає своєрідним магнітом для талановитих людей, які шукають не просто роботу, а місце, де вони можуть розвиватися та реалізувати себе.

Чітко визначені цінності та норми допомагають новим людям швидше інтегруватися в команду та відчути себе частиною організації. Корпоративна культура створює атмосферу, в якій працівники відчувають себе цінними та залученими до загальної справи це підвищує їхню мотивацію. Інноваційні підходи до управління персоналом набувають все більшої популярності у світі. Вони дозволяють не тільки підвищити ефективність роботи, але й залучити та утримати талановитих працівників.

Одним з найважливіших трендів в сучасному управлінні персоналом є індивідуальний підхід до кожного працівника. Підприємства все більше розуміють, що універсальні підходи не завжди ефективні. Створення індивідуальних планів розвитку дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал кожної людини. Досвідчені ментори та коучі можуть допомогти працівникам розвиватися, долати труднощі та досягати своїх цілей. Досить часто на підприємствах надається психологічна підтримка працівникам що допомагає знизити рівень стресу, підвищити задоволеність роботою та продуктивність праці.

«Диверсифікація та інклюзивність – це два ключових поняття в сучасному світі, які також мають безпосередній вплив на формування кадрової політики підприємства. Досить часто створюється різноманітне середовище, де представлені люди з різним досвідом, поглядами, культурами та походженням. Такий підхід не лише відповідає сучасним соціальним трендам, а й має значний позитивний вплив на формування кадрового потенціалу підприємств. Диверсифіковані команди мають доступ до ширшого спектру ідей, знань та досвіду» [3]. Це дозволяє підприємствам залучати найкращих фахівців з різних культурних та соціальних груп. Різноманітність думок і поглядів в команді сприяє більш об'єктивній оцінці ситуації та прийняттю більш зважених рішень.

Отже швидкі зміни в технологічному розвитку підприємств вимагають нових підходів до управління персоналом. Кадрова політика повинна бути гнучкою та адаптуватися до викликів часу. Інвестуючи в розвиток своїх працівників, компанії не тільки підвищують їхню кваліфікацію, але й забезпечують собі конкурентну перевагу на ринку.

1. Ліганенко І. В., Стойнова М. Г. Кадрова політика як один із головних факторів складових організації. *Modern ecomomics*. 2022. № 34. С. 63-67.

2. Малігон Ю. М. Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: теоретичні засади та сучасні тенденції. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 4. С. 160-164.

3. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 343-346.

**Мірзодасва Т.В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу,  
Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна

## **РИНОК ПРАЦІ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ**

**Вступ.** Сфера гостинності є однією з найважливіших для економіки будь-якої країни, і Україна не є винятком. Туризм, готельний бізнес, ресторанна індустрія та інші галузі гостинності створюють значну кількість робочих місць, забезпечують розвиток інфраструктури і служать важливим чинником соціально-економічної стабільності. Проте війна, яка триває на сході України з 2014 року та загострилася після повномасштабного вторгнення росії в 2022 році, призвела до значних змін на ринку праці в галузі гостинності.

**Актуальність теми.** Актуальність цієї теми зумовлена необхідністю розуміння впливу війни на ринок праці у сфері гостинності та пошуком шляхів подолання кризи. Оцінка викликів і можливостей для відновлення цієї галузі є важливим завданням для політиків, підприємців та професіоналів у сфері туризму, які мають не лише зберегти робочі місця, а й сприяти сталому розвитку індустрії в умовах війни та після її завершення.

**Результат та обговорення.** Розглянемо основні виклики, з якими стикається ринок праці у сфері гостинності в Україні в умовах війни, а також потенційні стратегії для подолання цих труднощів.

1. Зниження попиту на туристичні послуги. Початок повномасштабної війни у лютому 2022 року різко обмежив внутрішній та зовнішній туристичний потік. Більшість українців змушені були залишити свої домівки, виїхати в інші регіони країни або за кордон через бойові дії, що призвело до значного скорочення попиту на послуги у сфері гостинності. Готелі та ресторани у зонах бойових дій або в окремих регіонах, які були тимчасово окуповані, припинили свою діяльність або зазнали серйозних руйнувань. Туристичні агентства та оператори зазнали великих втрат через скасування турів, закриття маршрутів та відсутність іноземних туристів.

Зниження попиту на культурні та розважальні послуги: фестивалі, культурні заходи, виставки та концерти стали неможливими через закриття міст, заборону на проведення масових заходів та обмеження на пересування. У результаті, бізнеси у сфері гостинності змушені були скорочувати штат, а в деяких випадках - взагалі припинити свою діяльність. За даними Державного Агенства з розвитку туризму, після значного спаду в перші місяці війни український туристичний сектор почав відновлюватися: зросли як фінансові надходження до бюджету, так і кількість платників податків, зокрема серед фізичних осіб. Таким чином, За два квартали 2024 року представники тургалузі України сплатили до бюджету 1 млрд 251 млн 31 тис. грн. Це майже на чверть більше ніж у 2021 році, коли у казну було сплачено 1 млрд 88 млн 945 тис. грн податків. За шість місяців 2024 року загальна кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю, у порівнянні з тим же періодом у 2023 році зросла на 13%. Кількість юридичних осіб збільшилася на 4%, а фізичних – на 17%. Якщо порівнювати цей показник з аналогічним періодом 2021 року, то кількість платників податків цього виду діяльності зменшилася. Загальне скорочення склало 27% – юридичних осіб стало менше на 43%, а фізичних на 21%. Найбільша частка надходжень до держбюджету – 65% – сплачена готелями (808, 960 млн грн). У 2023 році було сплачено 569, 828 млн грн), а за той же період у 2021 році – 665,420 млн грн. [1]

2. Проблеми з мобільністю працівників та відтік кадрів. Війна не тільки змінила ринок праці, а й значно вплинула на мобільність робочої сили.

Тисячі українців були змушені залишити свої домівки і виїхати до інших регіонів, що спричинило дефіцит робочої сили в певних областях, водночас інші міста зазнали різкого збільшення кількості біженців. Це створило великий попит на робочі місця в таких регіонах.

Частина фахівців сфери гостинності, особливо в областях, що зазнали руйнувань, виїхала за кордон у пошуках більш стабільних умов праці. Кількість співробітників в готелях, ресторанах, туристичних компаніях значно зменшилася, що ускладнило ведення бізнесу.

Множинні обмеження на пересування, блокпости, проблеми з транспортною інфраструктурою стали ще одним бар'єром для робочої сили, особливо в прифронтових зонах.

Ці фактори призвели до серйозного дефіциту кадрів у багатьох регіонах, зокрема в таких сферах, як обслуговування клієнтів, приготування їжі, управління готелями та туристичними послугами.

3. Підвищення вимог до кваліфікації працівників. Через кризу в галузі гостинності зростає потреба у фахівцях, здатних працювати в нових умовах та адаптувати бізнеси до змін на ринку.

Багато підприємств змушені були перебудувати свою роботу, орієнтуючись на нові реалії: меншою мірою на туристів, а більшою - на внутрішніх переселенців і військових. Наприклад, готелі перетворювались на тимчасові притулки, ресторани – на місця для волонтерів і людей, що потребують допомоги.

Підприємства, які змогли адаптуватися до нових умов, почали інвестувати в онлайн-сервіси, що дозволило зберегти частину клієнтів через дистанційне обслуговування. Відповідно, виникла потреба в нових компетенціях, таких як управління онлайн-бронюваннями, цифровий маркетинг, ведення онлайн-продажів.

Ті підприємства, які залишалися відкритими або відновлювали свою діяльність, зіштовхнулися з проблемою конкуренції за кваліфікованих працівників, оскільки багато фахівців були змушені покинути регіони або переорієнтуватися на інші професії.

Для подолання цієї проблеми необхідна підготовка кадрів через програми перенавчання, а також програми підтримки нових видів послуг у сфері гостинності.

4. Проблеми з фінансуванням та підтримкою бізнесу. В умовах війни малий та середній бізнес у сфері гостинності опинився в складній фінансовій ситуації:

- зниження прибутків - багато готелів, ресторанів та турфірм зменшили свої доходи або тимчасово припинили діяльність. Без стабільного потоку клієнтів підприємства мали проблеми з утриманням персоналу та забезпеченням своїх поточних витрат;

- відсутність фінансування та кредитування - підприємства не могли отримати необхідне фінансування для модернізації або відновлення бізнесу через нестабільність фінансової системи, зниження доступу до банківських кредитів та інвестицій;

- підтримка від держави та міжнародних організацій. Хоча уряд України та міжнародні організації надають підтримку постраждалим від війни підприємствам, допомога не завжди є достатньою для тривалого існування малого бізнесу в сфері гостинності.

5. Позитивні аспекти та нові можливості для розвитку. Попри всі труднощі, війна також відкрила нові можливості для адаптації та розвитку ринку праці у сфері гостинності:

- а) Зростання внутрішнього туризму. Більшість українців, що залишилися в країні, змушені подорожувати внутрішньо. Це сприяло розвитку внутрішнього туризму, створенню нових маршрутів і послуг.
- б) Відновлення туризму після перемоги. Як тільки бойові дії завершаться, ринок гостинності, ймовірно, побачить новий бум. Вже зараз інвестори починають дивитися на можливості відновлення туризму, інфраструктури та створення нових послуг.
- в) Волонтерські ініціативи та співпраця з державою. В умовах війни багато компаній у сфері гостинності активно долучаються до волонтерських ініціатив, що сприяє розвитку нових форм співпраці між бізнесом, державними структурами та громадськими організаціями.

**Висновок.** Ринок праці у сфері гостинності України зазнав суттєвих змін в умовах війни. Головними викликами стали скорочення попиту, відтік кадрів, зниження доступу до фінансування та необхідність адаптації до нових реалій. Проте ці труднощі також відкривають нові можливості для розвитку, що потребують ефективних стратегій підтримки з боку держави та громад.

1. За перше півріччя 2024 року до державного бюджету від туристичної галузі надійшло понад 1 млрд грн податків. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/za-pershe-pivrichchya-2024-roku-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-ponad-1-mlrd-grn-podatki>



**Павлюк Ю.В.**

Студент 2 курсу, гр. ЕК-21

Науковий керівник: к.е.н., доцент **Шубала І.В.**

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ**

Глобалізація та поглиблення спеціалізації виробництва вимагають тіснішої взаємодії між країнами та компаніями. Хоча людство переходить до інформаційного суспільства, принципи ведення бізнесу залишаються здебільшого незмінними, орієнтованими на отримання максимального прибутку. В сучасному світі роль соціальної відповідальності бізнесу зростає, найкраще це постерігається в умовах криз, а саме політичних, економічних та соціальних. Споживачі все більше звертають увагу на соціальну відповідальність підприємств. Вони готові платити більше за продукти та послуги тих підприємств, які дбають про довкілля та суспільство.

На даний момент існує багато трактувань поняття «соціальна відповідальність бізнесу». Відомі науковці та дослідники даного питання дають наступні визначення для розуміння суті соціальної відповідальності бізнесу.

Проте, як зазначають Л. С. Селіверстова та Н. В. Лосовська «соціальна відповідальність бізнесу є добровільною, а не обов'язковою діяльністю, і вона має бути спрямована на стійкий розвиток суб'єкта господарювання із добродійним виконанням міжнародних та державних нормативно-правових актів та підписаних у межах соціального партнерства угод, технічних, екологічних та соціальних стандартів, а також прийнятих на себе додаткових зобов'язань із задоволення економічних та соціальних потреб внутрішніх та зовнішніх зацікавлених осіб (власників, працівників, ділових партнерів, споживачів та громадськості загалом), що виконується згідно з чинним законодавством та міжнародними нормами поведінки»[2]

Соціальна відповідальність бізнесу в Україні має свої характерні риси, які формуються під впливом історичних, культурних та економічних особливостей країни. Хоча є деякі закони, що стосуються соціальної відповідальності бізнесу, вони часто є недостатньо деталізованими та не завжди ефективно застосовуються. Багато українських компаній лише починають усвідомлювати важливість соціальної відповідальності, оскільки раніше основний фокус був на виживанні. Значна частина населення України живе за межею бідності, що вимагає від бізнесу активної участі у соціальних проектах. На відміну від західних країн, де соціальна відповідальність часто є ініціативою самих підприємств та організацій, в Україні держава відіграє значну роль, встановлюючи певні рамки та стандарти. Це призводить до того, що український бізнес більше зосереджений на вирішенні соціальних проблем, визначених державою, ніж на самостійному формуванні соціальної політики.

Соціальна відповідальність бізнесу в умовах кризи набуває особливого значення, оскільки саме цей період окреслює взаємозалежність суспільства та бізнесу. Адже в таких умовах бізнес повинен швидко пристосуватися до нових реалій, бути готовим до викликів та вміло вирішувати проблеми, з якими стикається суспільство. Насамперед кризові явища змінюють пріоритетність підходів соціально відповідального бізнесу. Незважаючи на те, що поняття соціальної відповідальності бізнесу стає дедалі популярнішим, в Україні бізнес досить часто має вузьке розуміння своїх соціальних обов'язків. Підприємства більше зосереджені на формальному виконанні законів, ніж на інвестуванні в розвиток працівників та суспільства в цілому. Така ситуація обумовлена низкою факторів, включаючи структуру економіки, вплив іноземних інвестицій та недосконалість державної політики. Найперше, що вимагатиме суспільство від бізнесу, це його прозорість та відкритість, тому що саме

завдяки цим аспектам будується довіра, що в майбутньому покращить співпрацю бізнесу з партнерами, працівниками та організаціями.

Війна в Україні внесла суттєві корективи у всі сфери життя, в тому числі й у бізнес. Підприємства, які раніше фокусувалися на прибутку, тепер все частіше стають учасниками гуманітарних ініціатив та підтримують країну в складний час.

Соціальне підприємництво в Україні набирає обертів та є яскравим прикладом того, як соціальний бізнес може поєднувати економічну ефективність з вирішенням соціальних проблем. Такі підприємства не лише створюють нові робочі місця та сплачують податки, але й задовольняють важливі суспільні потреби. Криза стала каталізатором для розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні. В умовах війни компанії все більше усвідомлюють свою соціальну роль і готові долучатися до вирішення актуальних проблем. Це сприяє зміцненню довіри до бізнесу з боку суспільства і створює нові можливості для розвитку. Незважаючи на виклики, соціальна відповідальність бізнесу в Україні має великий потенціал для розвитку. Все більше українських підприємств розуміють, що соціальна відповідальність це не просто модний тренд, а необхідність для довгострокового успіху.

Підсумовуючи, можемо зробити висновок, що під час кризи соціальна відповідальність бізнесу стає невід'ємною частиною діяльності підприємств, саме в таких ситуаціях вона допомагає швидко адаптуватися до викликів, зробити прогноз щодо подальшого розвитку ситуації виявити проблеми та знайти шляхи їх вирішення.

1. Магиляс Ю. Соціально відповідальний бізнес в умовах цифрової трансформації суспільства. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10, № 6. - С. 55-60.

2. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. № 7. 2019. С. 13–16.

3. Томілін О. О., Лядський І. К. Соціально-відповідальний маркетинг у контексті інтеграції бізнесу та суспільства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 4(2). С. 269-277.

### **Підлісна Д.В.**

Студентка 3 курсу факультету Економіка

### **Додон О.Д.**

Старший викладач, кафедра менеджменту та поведінкової економіки

Донецький Національний Університет імені Василя Стуса, м.Вінниця, Україна

## **ГЕОГРАФІЧНА МОБІЛЬНІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ**

Географічна мобільність робочої сили є важливим аспектом ринку праці, що відображає здатність працівників змінювати місце проживання для отримання роботи. Цей процес впливає на ефективність розподілу трудових ресурсів між різними регіонами та секторами економіки. Географічна мобільність може допомогти зменшити дисбаланс на ринку праці, коли в деяких регіонах спостерігається надлишок робочої сили, а в інших – дефіцит.[1] Ця мобільність включає внутрішні та міжнародні трансфери, які дозволяють працівникам знайти роботу, яка відповідає їх кваліфікації та потребам ринку.

Одним з основних факторів, що впливають на географічну мобільність, є економічна ситуація в регіоні. Високий рівень безробіття та відсутність роботи в одній галузі спонукають людей шукати роботу в інших сферах та країнах. Сучасна глобалізація сприяє підвищенню мобільності, розширюючи ринок праці і відкриваючи нові можливості для співробітників по всьому світу. З іншого боку, нерівномірний розподіл економічного розвитку між регіонами може обмежити можливості для міграції, оскільки люди можуть зіткнутися з такими перешкодами, як високі витрати на переїзд та неадекватна інфраструктура.

Соціальні фактори також відіграють важливу роль у географічній міграції. Сюди входять такі аспекти, як культурне різноманіття, мова, традиції та сімейні зобов'язання, які можуть стримувати бажання людей змінити місце проживання.[2] Незважаючи на економічні вигоди, багато працівників уникають переїзду через невпевненість у нових умовах та потенційні труднощі адаптації до нових соціальних умов. Також важливим є рівень розвитку інфраструктури та доступність соціальних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я та житло.

Країни можуть заохочувати або обмежувати географічне переміщення за допомогою відповідної політики. Програми регіонального розвитку, покращення умов праці, доступу до соціальних послуг та житла можуть сприяти переміщенню робочої сили. Держави також можуть використовувати економічні стимули для залучення працівників у відсталі райони або для сприяння поверненню мігрантів. Однак політичні та правові обмеження, такі як труднощі з отриманням дозволів на роботу та проблеми з міграційною політикою, можуть стримувати мобільність на міжнародному рівні.

На міжнародному рівні географічна мобільність робочої сили часто визначається потребами світового ринку праці.[3] Країни з більш високим рівнем розвитку, як правило, залучають працівників з менш розвинених країн через більш привабливі умови праці та наявність вищої заробітної плати. Така мобільність має значний вплив на економіку як приймаючих, так і відправляючих країн. З одного боку, країни, які приймають працівників, часто отримують додаткову робочу силу, необхідну для підтримки зростання в різних секторах. З іншого боку, країни, що експортують робочу силу, можуть зіткнутися з відтоком кваліфікованого персоналу.

Географічна мобільність робочої сили є не тільки показником адаптованості ринку праці до економічних викликів, а й важливим фактором зростання продуктивності праці. Висока мобільність дозволяє працівникам переміщатися в області, де затребувані їхні навички, сприяючи більш ефективному використанню людських ресурсів. В результаті цього процесу працівники можуть знайти роботу, відповідну їх кваліфікації та амбіціям, що підвищує загальний рівень зайнятості та продуктивності праці.

Однак на шляху підвищення географічної мобільності можуть виникнути значні перешкоди. Наприклад, дефіцит доступного житла в районах з високим попитом на робочу силу часто є проблемою для потенційних іммігрантів. Висока вартість оренди, недостатня кількість одиниць житла, а також труднощі з отриманням кредиту на покупку житла обмежують мобільність. Крім того, транспортна інфраструктура розподілена на ринку праці нерівномірно, що ускладнює переміщення працівників між регіонами.

Ще одним важливим аспектом є доступність інформації. У сучасному світі, де стрімко розвиваються інформаційні технології, важливо надавати співробітникам інформацію про вакансії і умови працевлаштування, доступних в різних регіонах. Створення та вдосконалення місцевих платформ працевлаштування, а також використання цифрових технологій для пошуку роботи можуть сприяти підвищенню мобільності. Однак інформаційний розрив між регіонами залишається проблемою, особливо у віддалених сільських районах, де доступ до Інтернету та технологій обмежений.

На рівні державної політики мобільність робочої сили може підтримуватися за допомогою спеціальних програм навчання та перепідготовки. Оскільки вимоги до професійних навичок змінюються в залежності від розвитку технологій і сектора економіки, державна підтримка програм професійного навчання важлива для забезпечення адаптації працівників до нових ринкових умов. Програми підтримки молодих фахівців і стимулювання працевлаштування у віддалених і сільських районах можуть стати ефективними інструментами підвищення мобільності.

В результаті географічна мобільність робочої сили є важливим фактором розвитку ринку праці та економіки в цілому. Ефективно керуючи цим процесом, країна може більш рівномірно розподіляти трудові ресурси, збільшувати зайнятість і вносити свій вклад в

економічний розвиток регіону. У той же час, щоб домогтися сталого розвитку ринку праці, необхідно враховувати і усувати бар'єри, що обмежують мобільність.

Як результат, географічна мобільність робочої сили є складним процесом, який залежить від економічних, соціальних, культурних та політичних факторів. Ефективне управління нею може сприяти більш рівномірному розвитку регіону і поліпшенню загальної ситуації на ринку праці.

1. 10.4. Географічна та професійна мобільність робочої сили як елемент гнучкості ринку праці :: MegaLib.com.ua. *Електронна бібліотека онлайн MegaLib.com.ua*. URL: [http://megalib.com.ua/content/6538\\_104\\_Geografichna\\_ta\\_profesiina\\_mobilnist\\_robochoi\\_sili\\_yak\\_element\\_gnychkosti\\_rinky\\_praci.html](http://megalib.com.ua/content/6538_104_Geografichna_ta_profesiina_mobilnist_robochoi_sili_yak_element_gnychkosti_rinky_praci.html) (дата звернення: 26.11.2024).

2. ДОСЛІДЖЕННЯ НАСЛІДКІВ ТА ЕФЕКТИВІВ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ УКРАЇНИ | Н О Лиховід | Державне управління: удосконалення та розвиток №4 2017. *Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток - наукове фахове видання з питань державного управління*. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&mp;z=1058> (дата звернення: 28.11.2024).

3. Теоретичні засади процесів міжнародної міграції робочої сили. *Головна | Elib LNTU*. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/Савош/page6.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Савош/page6.html) (дата звернення: 28.11.2024).

### **Попадюк А.Л.**

здобувачка вищої освіти ступеня бакалавру

### **Антуф'єв Т.В.**

здобувач вищої освіти ступеня бакалавру

Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова,  
м. Хмельницький, Україна

## **КРОУДФАНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ**

Кроудфандинг, як сучасний інструмент колективного фінансування, набуває все більшої популярності в усьому світі. Особливо актуальним він стає для реалізації соціальних ініціатив, які часто стикаються з обмеженим бюджетним фінансуванням. Важливо проаналізувати та дослідити роль кроудфандингу як інструменту фінансування соціальних проєктів, аналізу його переваг та недоліків, а також виявленню факторів, що впливають на успішність кроудфандингових кампаній у соціальній сфері.

Кроудфандинг (від англ. crowd(fund)ing) — це спосіб залучення коштів на розвиток конкретного проєкту шляхом добровільних внесків від небайдужих людей на спеціалізованих онлайн-платформах. На відміну від інвесторів цим людям непотрібно повертати гроші. Єдина умова — витратити їх з користю для проєкту[1].

Види кроудфандингу:

- 1) донорський кроудфандинг - фінансування проєкту здійснюється за рахунок добровільних пожертвувань без очікування матеріальної винагороди;
- 2) кроудфандинг з винагородами - інвестори отримують певні винагороди за свої внески (наприклад, сувеніри, ранній доступ до продукту тощо);
- 3) еквайті-кроудфандинг - інвестори отримують частку у компанії або проєкті;
- 4) займовий кроудфандинг - інвестори надають позики під відсотки.

Розглянемо детальніше алгоритм дій, за якими працює кроудфандинг:

- 1) ідея проєкту - ініціатор проєкту розробляє детальний план і створює кампанію на кроудфандинговій платформі;
  - 2) залучення коштів - через платформу ініціатор звертається до широкого кола людей з проханням підтримати проєкт фінансово;
  - 3) внески - люди, які вірять в ідею проєкту, роблять грошові внески;
  - 4) реалізація проєкту - якщо вдається зібрати необхідну суму, проєкт реалізується.
- Проаналізуємо переваги кроудфандингу саме для соціальних ініціатив:

1) демократичний доступ до фінансування, адже будь-хто з цікавою ідеєю може спробувати залучити кошти, незалежно від статусу чи зв'язків;

2) пряма взаємодія з громадськістю, тому що кроудфандинг дозволяє створити сильну спільноту прихильників проекту, що сприяє його популяризації та розвитку;

3) гнучкість - завдяки цьому, ініціатори можуть вибирати різні моделі фінансування (наприклад, з винагородами, донації) та адаптувати кампанію під свої потреби;

4) соціальний вплив - кроудфандинг дозволяє реалізувати проекти, які можуть мати позитивний вплив на суспільство, але які не завжди цікаві для традиційних інвесторів.

В Україні кроудфандинг активно розвивається, особливо в сферах культури, мистецтва, соціальних проектів. Однак, існують певні особливості та виклики:

1) недостатня обізнаність, адже багато людей ще не знають про кроудфандинг як інструмент фінансування;

2) відсутність довіри - деякі люди можуть бути скептично налаштовані щодо віддачі коштів незнайомим людям;

3) недостатня розвиненість інфраструктури потребує подальшого розвитку інфраструктура кроудфандингових платформ та супутніх послуг.

Кроудфандинг має великий потенціал для розвитку в Україні. Зростання популярності соціальних мереж, розвиток електронної комерції та підвищення рівня фінансової грамотності населення сприяють популяризації цього інструменту. Однак, для успішного розвитку кроудфандингу необхідні спільні зусилля держави, бізнесу та громадянського суспільства.

У висновку варто звернути увагу, що кроудфандинг є потужним інструментом для фінансування соціальних ініціатив, який дозволяє реалізувати проекти, які можуть мати позитивний вплив на суспільство. Однак, для успішного використання кроудфандингу необхідно враховувати його переваги та недоліки, а також створювати сприятливі умови для його розвитку.

1. Що таке краудфандинг і його роль у розвитку стартапів \* Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-kraudfandyng-ta-yak-vin-dopomagaye-rozvyvaty-startapy> (дата звернення: 25.11.2024).

**Розтока А.В.,**

здобувач вищої освіти ступеня магістра

Науковий керівник: **Косінський П.М.,**

доцент кафедри економіки

Луцький національний технічний університет

## **ВПЛИВ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ В РЕГІОНАХ ДЕРЖАВИ**

Розвиток соціальної інфраструктури є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку регіонів та підвищення якості життя населення.

Соціальна інфраструктура – це стійка сукупність матеріальних об'єктів, з якими взаємодіє соціальний суб'єкт з метою одержання послуг, які створюють умови для раціональної організації всіх його основних видів діяльності [1].

Як стверджує В.В. Соляр, у більшості визначень терміна «соціальна інфраструктура», що зустрічаються у наукових джерелах, не відображається її роль в забезпеченні соціального прогресу, лише «підкреслюється значення соціальної інфраструктури для забезпечення відтворення людського капіталу, а тому існує нагальна потреба в уточненні даного поняття. При цьому, особливу увагу слід приділити здатності об'єктів інфраструктурного комплексу забезпечувати не тільки функціонування та просте

відтворення виробничого комплексу й населення, а й створення умов для втілення соціального прогресу суспільства та обґрунтування перспективних напрямів розвитку соціальної інфраструктури» [2].

Соціальна інфраструктура охоплює важливі соціальні сфери, такі як: освіта, охорона здоров'я, транспорт, житлово-комунальне господарство, культура, спорт, торгівля й громадське харчування, санаторно-курортні та рекреаційно-оздоровчі заклади, інші об'єкти інженерної інфраструктури, що обслуговують населення. Її сучасний стан і перспективи вдосконалення визначаються економічними, соціальними та демографічними умовами кожного конкретного регіону нашої держави. На нашу думку, у сучасних умовах глобалізації та цифровізації соціальна інфраструктура потребує не лише модернізації, але й впровадження інноваційних рішень, що відповідають потребам сучасного суспільства.

«Високорозвинена соціальна інфраструктура є необхідною передумовою, рушійним фактором покращення рівня життя населення, піднесення соціально-економічного розвитку та створення соціально спрямованої економіки. Соціальна інфраструктура має вплив на відтворення робочої сили через формування фізичних та інтелектуальних здібностей до праці, створюючи умови для підвищення рівня освіти, кваліфікації, культури, покращення умов праці побуту, організацією відпочинку» [3].

Одним із найбільш важливих напрямів розвитку соціальної інфраструктури є забезпечення не лише доступності, а також якості освітніх послуг. У зв'язку із цим, необхідно залучати інвестиції в модернізацію навчальних закладів, впровадження сучасних технологій у навчальний процес і створення умов для дистанційної освіти, що вважаємо, є важливими кроками для формування кваліфікованих кадрів, що відповідають потребам ринку праці.

Ще одним, дуже важливим компонентом соціальної інфраструктури є сфера охорони здоров'я. Тому, сьогодні актуальним напрямками розвитку даного об'єкта соціальної інфраструктури є: підвищення рівня якості медичних послуг в закладах охорони здоров'я, впровадження інноваційних технологій у медичній сфері, а також впровадження інших заходів, що роблять медичні послуги більш ефективними та доступним, без винятку, для усіх жителів регіонів нашої держави.

Залучення великого обсягу інвестицій в будівництво, ремонт доріг, розвиток громадського транспорту та створення сучасних транспортних вузлів дозволяють забезпечити високий рівень мобільності населення регіонів держави, підвищити його економічну активність і, відповідно, дають можливість для більшого приливу фінансових ресурсів у регіональні бюджети. В процесі сталого розвитку України, у даному контексті, необхідно враховувати екологічні аспекти, сприяючи розвитку екологічно чистих видів транспорту.

Житлово-комунальне господарство також відіграє важливу роль у забезпеченні комфортних умов проживання населення, а тому модернізація систем водопостачання, каналізації, тепlopостачання та енергозабезпечення є необхідною умовою для сталого розвитку регіонів. Вважаємо, що в даному випадку впровадження енергоефективних технологій і відновлюваних джерел енергії дозволить зменшити витрати на утримання житлового фонду та покращити екологічну ситуацію.

Формуванню здорового, свідомого й освіченого суспільства сприятиме суттєве збільшення інвестицій в будівництво культурних центрів, сучасних бібліотек, спортивних комплексів і парків відпочинку, що, у свою чергу, також вплине на підвищення якості життя населення в регіонах держави тощо.

Активне впровадження інновацій, використання цифрових технологій, залучення держави, громадськості й бізнесу до планування та реалізації спільних соціально орієнтованих проектів, дозволяють оптимізувати витрати, підвищити ефективність і забезпечити стійкість розвитку регіонів.

Отже, розвиток соціальної інфраструктури є багатограним процесом, що охоплює різні аспекти життя суспільства і виконує важливу роль у забезпеченні збалансованого розвитку вже сформованих у регіонах нашої держави соціо-еколого-економічних систем. В свою чергу, інноваційні рішення, спрямовані на модернізацію та ефективне управління інфраструктурою, дозволять забезпечити сталий розвиток регіонів, покращити якість життя населення тощо.

1. Кінаш І.П. Суть та зміст поняття «соціальна інфраструктура». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2. Т. 1. С. 202–204.
2. Соляр В. В. Обґрунтування перспективних напрямів розвитку соціальної інфраструктури регіону. *Регіональна економіка*. 2012. №1. С. 200–207.
3. Мазур А. Г. Регіональна економіка : проблеми відтворення і управління. Київ : РВПС України НАН України, 2000. 261 с.

**Савич Ю.І.,**

здобувач вищої освіти ступеня магістра  
Науковий керівник: **Косінський П.М.,**  
доцент кафедри економіки  
Луцький національний технічний університет

## **ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ НАСЕЛЕННЯ В РЕГІОНАХ ДЕРЖАВИ**

Підвищення економічної активності населення регіонів є одним із ключових напрямів забезпечення сталого соціально-економічного розвитку нашої держави. Економічна активність населення являється важливим показником, що відображає не лише рівень зайнятості людей трудовою діяльністю, а також показує їх внесок у розвиток економіки. Тому, більш детально розглянемо зміст даного терміна.

С.Г. Шевченко розглядає економічну активність населення як «один із основних показників країни чи регіону, який кількісно прийнято розраховувати на основі даних підсумку зайнятих і безробітних» [1].

Цікавий підхід до тлумачення поняття «економічна активність населення» надають й інші вчені, які розглядають його з точки зору суб'єктів господарської діяльності як «форму прояву економічної поведінки, що формується під впливом економічного мислення людей, що приймають активну участь у всіх бізнес-процесах, у тому числі комерційних» [2].

У сучасних умовах динамічних змін на ринку праці та глобалізації економіки постає необхідність розробки комплексних стратегій, спрямованих на ефективне використання трудових ресурсів, зростання зайнятості, підвищення якості життя населення тощо.

Економічна активність населення залежить від багатьох факторів, включаючи соціально-економічні умови, рівень освіти, доступ до ринку праці та державну політику.

Зокрема, І.В. Терон розглядає фактори економічної активності як «вектори просторового суспільно-економічного розвитку, які втілюють комплексну стратегію розвитку і забезпечують ефективний взаємозв'язок між людськими, матеріальними, галузевими та структурними аспектами ринків праці регіонів» [3].

Одним із головних факторів, що впливають на економічну активність населення, є рівень освіти та професійної підготовки. Освітні програми, орієнтовані на здобуття сучасних знань та навичок, сприяють формуванню висококваліфікованої робочої сили, здатної відповідати вимогам ринку праці. Особливого значення набуває розвиток цифрових компетенцій, оскільки впровадження інформаційних технологій в усі сфери економіки створює нові можливості для працевлаштування. У цьому контексті важливо забезпечити доступність навчальних програм та курсів підвищення кваліфікації для різних соціальних груп, включаючи молодь, людей старшого віку та осіб із соціально вразливих категорій.

Розвиток інфраструктури також відіграє важливу роль у підвищенні економічної активності. Інвестиції в транспортну, комунальну та соціальну інфраструктуру сприяють створенню нових робочих місць, поліпшенню умов для бізнесу й збільшенню мобільності робочої сили.

Підтримка підприємництва є ще одним важливим напрямом активізації економічної діяльності. Надання пільгових кредитів, грантів та податкових преференцій для малого та середнього бізнесу сприяє створенню нових підприємств і, відповідно, нових робочих місць. Особливу увагу слід приділити розвитку стартапів та інноваційних проектів, які можуть стати драйверами економічного зростання. При цьому, важливо створити сприятливе регуляторне середовище, що забезпечить прозорість і передбачуваність умов для ведення бізнесу.

Ще одним важливим чинником економічної активності є розвиток соціальних програм, спрямованих на підтримку вразливих категорій населення. Забезпечення гідних умов праці для людей із обмеженими можливостями, багатодітних сімей та інших соціальних груп не лише сприятиме підвищенню рівня їхньої зайнятості, але й позитивно впливатиме на соціальну стабільність у регіонах нашої держави. У даному контексті, ажливо також розробляти програми мотивації до праці, що враховуватимуть потреби та можливості кожної категорії населення.

Розвиток туризму у деяких регіонах нашої держави також може стати потужним інструментом для стимулювання економічної активності, адже туристична галузь створює нові робочі місця в готельно-ресторанному бізнесі, сфері розваг та культурних послуг. Вважаємо, розробка унікальних туристичних продуктів, що враховують специфіку регіону, сприятиме залученню туристів і, як наслідок, активізації локальної економіки.

Таким чином, підсумовуючи вище наведене, робимо висновки, що підвищення економічної активності населення регіонів нашої держави потребує комплексного підходу, який охоплює освітні, інфраструктурні, соціальні та економічні аспекти тощо. Координація зусиль держави, бізнесу та громадських організацій у цьому напрямі дозволить забезпечити ефективне використання трудового потенціалу й створити належні умови для сталого розвитку регіонів і нашої держави в цілому.

1. Шевченко С. Г. Економічна активність населення Львівської області. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 346–350.

2. Кащена Н. Б., Чміль Г. Л., Остапенко Р. М. Економічна активність суб'єктів господарювання: концепт, сутність та види. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Випуск 3 (66). С. 120–126.

3. Терон І. В. Чинники розвитку економічної активності населення та ринків праці регіонів України в контексті забезпечення економічного зростання. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр.* 2006. Вип. 9. С. 304–312.

**Семенюк Л.М.**, студент групи ЕК(УП)мз-21

Науковий керівник: **Шубалий О.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки Луцький національний технічний університет, Україна

## **ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ, ФОРМИ, ЗМІСТ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ**

Конституція України визначила одними з найважливіших прав людини соціально-економічні права. Без цих прав неможливо забезпечити як гідність, так і саме існування людської особистості, без них багато в чому втрачають свій сенс усі інші права людини. Серед цих прав центральне місце посідає право на працю та його об'єктивна передумова – право на працевлаштування. Нове наповнення змісту цих прав виявило значну кількість соціально-економічних проблем, які потребують свого вирішення. Найбільш гострою економічною й соціальною проблемою ринкової економіки є безробіття. Вона характерна



для будь якої країни з ринковою економікою. В Україні безробіття набуло масового характеру й складає реальну загрозу для розвитку держави й суспільства. Саме тому подальше удосконалення законодавства про працевлаштування, а також практики його застосування є важливим політико-правовим завданням в рамках процесу становлення соціальної і правової держави в Україні.

Питання про сутність і поняття працевлаштування як юридичної категорії займає значне місце в науці трудового права і має важливе пізнавальне, а також прикладне значення. Правильне розуміння сутності працевлаштування сприяє раціоналізації нормотворчої діяльності в даній сфері (забезпечення зайнятості населення), а також правильному застосуванню законодавства про розподіл та перерозподіл робочої сили. Також, правильне розуміння сутності та особливостей працевлаштування набуває особливого значення в умовах зростання безробіття та трудових міграційних процесів, що стало наслідком збройної агресії росії проти України і введення воєнного стану на нашій території.

Дослідженню різних аспектів працевлаштування, в тому числі щодо його сутності та особливостей були присвячені наукові доробки таких вітчизняних вчених як: Андріїв В.М., Арсентьєва О.С., Безусий В.В., Болотіна Н.Б., Гніденко В.І., Гришина Ю. М., Губська О. А., Іншин М.І., Кайтанський, Н.М., Пастухов В.П., Пашков О.С., Прокопенко В.І., Процевський О.І., Чанишева Г. І., Шабанов Р.І., Щербина В. І., Ярошенко О.М. та інших. Втім сучасні правові, соціально-політичні та економічні умови розвитку нашої країни потребують й сучасних наукових підходів до вирішення означеної проблематики [2].

Отже, категорія «працевлаштування» відноситься до понять, що мають економічний зміст та юридичну форму. В українській економіці категорія «працевлаштування» використовується в основному в контексті забезпечення зайнятості, якби слідом за правовим регулюванням відповідних відносин. Ось чому вивчення цього терміну можна розпочати відразу з нормативного акценту. Основним завданням Кодексу законів про працю України, є регулювання трудових відносин всіх працівників, що сприяє зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини [1]. Також ч. 2 ст. 1 КЗпП визначає, що «всесірну охорону трудових прав працівників». В ч. 1 ст. 2 Закону зазначено, що «Держава створює умови для ефективної зайнятості населення, сприяє працевлаштуванню, підготовці, підвищенню трудової кваліфікації, а при необхідності забезпечує перепідготовку осіб, вивільнюваних у результаті переходу на ринкову економіку» [16] Але саме поняття «працевлаштування» Кодекс законів про працю України не розкриває. Проте згідно з нормами Закону України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 року N 5067-VI «працевлаштування – це комплекс правових, економічних та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення реалізації права особи на працю». Проте, слід зазначити, що це поняття має ширше значення, і досить часто використовувалася у різні історичні періоди, але знову ж таки не конкретизувалася у нормативній базі і раніше. Вживання терміну «працевлаштування» розпочалось з прийняттям Конституції України 28.06.1996 року, де закріплювались права і свободи людини і громадянина. Після цього почали прийматися численні нормативно-правові акти, що пов'язані і з з гарантіями держави та захистом соціально незабезпечених верств населення. Наприклад, Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21.03.1991р. №875-ХІІ, Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.1992р. № «Про Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці». Сьогодні термін «працевлаштування» вживається в багатьох діючих законодавчих та підзаконних нормативних актах України. Крім того, цей термін використовується і в договірних відносинах з іншими країнами,

закріплюючи права, свободи громадян не лише в межах держави, а й на міжнародній платформі.

Слід зазначити, що питання про поняття та особливості терміну «працевлаштування» завжди займало чільне місце в науці трудового права, проте єдиний підхід до даного питання до теперішнього часу не сформований. Наразі можна виділити декілька розумінь терміну «працевлаштування». У вузькому сенсі дане поняття означає процес влаштування на роботу особи до роботодавця до початку укладання трудового договору. У широкому розумінні «працевлаштування» це і як процес, що веде до забезпечення праці чи зайнятості, і як всі форми трудової діяльності, що не суперечать законодавству, включаючи самозайнятність (підприємництво, незалежну професійну діяльність, фермерство та ін.) тощо [3].

Отже, працевлаштування є одним із способів забезпечення зайнятості населення, і є її найважливішою гарантією. Існують три види правовідносин з працевлаштування; правовідносини між органом служби зайнятості і громадянином, що звернувся в цей орган із заявою про допомогу у пошуку підходящої роботи і надання статусу безробітного; правовідносини між органом служби зайнятості і роботодавцем з приводу пошуку кадрів та правовідносини між безробітним, що отримав направлення від служби зайнятості, і відповідним роботодавцем про прийом на роботу. Таким чином, працевлаштування являє собою комплекс правових, економічних та організаційних заходів, спрямованих на забезпечення реалізації права людини на працю, гарантованого Конституцією України та Законами України.

1. Тілікіна Н. В., Пеша І. В. Потреби і проблеми молоді при працевлаштуванні в умовах повномасштабного російського вторгнення на територію України. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 21. С. 81-89.

2. Чорноivan Г. Розвиток навичок працевлаштування та кар'єрного зростання випускників ЗВО в контексті кращих зарубіжних практик. Проблеми освіти. 2023. Вип. 2. С. 101-114.

3. Шевердіна В. І. Окремі питання працевлаштування та професійного розвитку молодих науковців в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2024. Вип. 81(1). С. 359-364.

### **Склярук Т.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування

### **Нестер О. В.**

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

## **ОСОБЛИВОСТІ МОЛОДІЖНОГО РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ**

Молодь є важливою складовою сучасного ринку праці, оскільки саме цей сектор працівників має безпосередній вплив на майбутній розвиток економіки країни, інновацій та технологій. Однак, входження молодих спеціалістів у професійне середовище супроводжує низку випробувань, як для роботодавців, освітніх закладів та державних органів так і безпосередньо для молоді.

Молодіжний ринок праці сьогодні є важливим елементом соціально-економічної системи, який відображає тенденції розвитку суспільства, стан економіки та виклики, пов'язані зі змінами в глобальному середовищі. Молодь, як динамічна і перспективна категорія працівників, стикається з багатьма можливостями та труднощами, обумовленими сучасними ринковими умовами.

Розвиток цифрових технологій впливає на структуру ринку праці, особливо це відчувається в молодіжному секторі. Попит на професії, пов'язані з ІТ, аналітикою даних, дизайном і цифровим маркетингом, значно зріс, саме завдяки зацікавленості цим сектором молоддю, яка має знання у цих сферах, отримує конкурентну перевагу.

Відкриття кордонів для праці в різних країнах і розвиток віддалених робочих форматів дає молоді більше можливостей для працевлаштування, але водночас посилює конкуренцію. Сьогоднішня молодь орієнтована на баланс між роботою і життям, екологічну свідомість, соціальну відповідальність роботодавців і можливість професійного розвитку. У багатьох країнах рівень безробіття серед молодих спеціалістів залишається високим, особливо в умовах економічних криз та нестабільності. Більшість вакансій вимагають досвіду роботи, якого у молоді часто немає. Це обмежує їхні можливості для входження на ринок праці.

Молодіжний ринок праці характеризується високим рівнем працевлаштування на тимчасових або низькооплачуваних позиціях, що не забезпечують стабільності та професійного розвитку. Освітні програми часто не відповідають сучасним запитам ринку праці, що створює дисбаланс між навичками випускників і вимогами роботодавців.

Слід зазначити, що сучасний ринок праці також пропонує молодим працівникам низку переваг і можливостей, які сприяють їхньому професійному розвитку та реалізації. Зокрема:

- молодь зазвичай має високий рівень цифрової грамотності, що є перевагою в умовах диджиталізації економіки та переходу до інноваційних моделей ведення бізнесу;
- молоді працівники готові до змін, легко адаптуються до нових умов праці, освоюють нові професії та швидко інтегруються у нові колективи;
- доступ до онлайн-курсів, вебінарів та інших навчальних ресурсів дозволяє молоді безперервно вдосконалювати свої професійні компетенції та здобувати нові знання;
- багато компаній запроваджують спеціальні програми для молодих працівників, включаючи оплачувані стажування, менторство, швидкі кар'єрні треки («fast track») та програми розвитку лідерства;
- в умовах глобалізації українська молодь має доступ до вакансій у міжнародних корпораціях, що надає можливість отримати конкурентоспроможний досвід, працювати у мультикультурному середовищі та розширювати професійні горизонти;
- сучасні роботодавці все частіше пропонують можливість дистанційної роботи, гнучкий графік та проектну зайнятість, що відповідає потребам молодого покоління у балансі між роботою та особистим життям;
- програми підтримки молодіжного підприємництва, грантові конкурси та стартап-інкубатори створюють сприятливі умови для реалізації молодіжних бізнес-ідей;
- молоді спеціалісти можуть брати участь у соціальних проєктах, волонтерській діяльності або розвивати власні ініціативи, спрямовані на вирішення актуальних суспільних питань;
- сфери ІТ, зеленої енергетики, креативної економіки та фінансових технологій активно розвиваються, відкриваючи перед молоддю перспективи професійного та матеріального зростання;
- роботодавці все частіше шукають молодих працівників, які мають інноваційний підхід до вирішення завдань, готовність до експериментів та нестандартного мислення.

Молодіжний ринок праці в сучасних умовах демонструє значний потенціал для інноваційного розвитку, проте вимагає ефективної взаємодії між роботодавцями, державою та освітніми установами. Забезпечення умов для інтеграції молоді в економіку є ключовим фактором для створення стабільного і конкурентоспроможного суспільства.

Слід відмітити, що сучасний ринок праці в Україні є надзвичайно динамічним, але водночас характеризується низькими викликами для молодих працівників, зумовлених як внутрішніми економічними та соціальними чинниками, так і зовнішніми глобальними тенденціями. Молоді фахівці стикаються з унікальними перешкодами на етапі входження в професійне середовище, що потребує адаптації та підтримки з боку держави, роботодавців

та суспільства. Серед основних проблем, з якими стикаються молоді працівники можна виділити наступні:

- *Високий рівень безробіття серед молоді.* В Україні молодіжне безробіття залишається актуальною проблемою через обмежену кількість вакансій, особливо в регіонах із низькою економічною активністю. За даними Державної служби зайнятості, молоді люди частіше за інші вікові групи стикаються з тривалою відсутністю роботи.

- *Недостатній професійний досвід.* Більшість роботодавців вимагають від кандидатів практичного досвіду, що створює бар'єри для випускників вищих навчальних закладів. Молоді фахівці змушені погоджуватися на низькооплачувані стадії або тимчасові роботи, які не гарантують довгострокових перспектив.

- *Невідповідність між освітою і потребами ринку праці.* Система освіти в Україні, незважаючи на поступову організацію, досі не завжди забезпечує випускників знаннями і навичками, затребуваними на ринку. Багато молодих спеціалістів не можуть знайти роботу за фахом, що призводить до вимушеної зміни професійної орієнтації.

- *Економічна нестабільність.* Військові дії та пов'язані з ними економічна криза посилюють невизначеність на ринку праці. Молоді люди особливо вразливі до звільнення і скоро, адже зазвичай займають менш стабільні позиції.

- *Відсутність чітких кар'єрних перспектив.* Молоді працівники часто стикаються з обмеженими можливостями для кар'єрного зростання через недостатньо розвинені системи професійного навчання і навчання в компаніях.

- *Проблеми із соціальними гарантіями.* Молодь, яка працює на тимчасових або неформальних умовах, не має доступу до повного спектру соціальних гарантій, включаючи медичне страхування, оплачувані відпустки та пенсійне забезпечення.

- *Плинність кадрів через трудову міграцію.* У пошуках кращих умов праці та вищої заробітної плати багато молодих українців обирають роботу за кордоном, що спричиняє втрату кваліфікованих кадрів усередині країни.

Молоді працівники в Україні стикаються з численними проблемами, які вимагають системного підходу до рішення. Інтеграція молоді в професійне середовище є надзвичайно важливим завданням для забезпечення сталого розвитку економіки та суспільства. Подолання викликів молодіжного ринку праці є спільною відповідальністю держави, бізнесу та освітніх закладів.

1. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

2. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>

3. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: <http://surl.li/hyzeq>

**Стацюк Р.М.**, студент групи ЕКМ-21

Науковий керівник: **Рудь Н.Т.**, д.е.н., професор, професор кафедри економіки Луцький національний технічний університет, Україна

## ПРИНЦИПИ ТА НАПРЯМИ РОБОТИ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ

Служба зайнятості – це державний орган, який покликаний сприяти працевлаштуванню громадян, наданню послуг безробітним та роботодавцям, а також аналізувати ринок праці та розробляти відповідні заходи.

Основні принципи роботи служби зайнятості представлено на рисунку 1.

Безкоштовність послуг служби зайнятості є одним із фундаментальних принципів її діяльності. Це означає, що кожна особа, яка звертається за допомогою до служби зайнятості, має право отримати повний спектр послуг без будь-якої оплати. Кожна людина має право на роботу, і безкоштовні послуги служби зайнятості сприяють доступу до ринку праці для всіх верств населення.

Забезпечуючи безкоштовну допомогу у пошуку роботи, держава стимулює економічну активність та знижує рівень безробіття. Професійне навчання, перекваліфікація та інші послуги, що надаються службою зайнятості, сприяють підвищенню кваліфікації працівників, що є інвестицією в людський капітал країни.



Рис.1.3. Принципи роботи служби зайнятості (побудовано автором за джерелом [1])

Принцип добровільності означає, що жодна особа не може бути примушена до звернення за послугами до центру зайнятості або до виконання певних дій, пов'язаних з працевлаштуванням. Кожна людина має право самостійно вирішити, звертатися чи ні за допомогою до служби зайнятості. Жодні адміністративні чи інші заходи не можуть бути застосовані для примушення особи до реєстрації в центрі зайнятості або участі в програмах працевлаштування. Особа має право отримати повну інформацію про всі доступні послуги та їхні наслідки, перш ніж прийняти рішення. Кожна людина має право відмовитися від будь-якої пропозиції роботи або участі в програмах працевлаштування, запропонованих службою зайнятості. Принцип добровільності є важливою гарантією прав і свобод громадян у сфері зайнятості. Він забезпечує ефективну взаємодію між службою зайнятості та клієнтами, сприяючи досягненню мети – працевлаштуванню громадян.

Принцип конфіденційності передбачає, що вся інформація, отримана від клієнтів, зберігається в суворій таємниці і не може бути розголошена третім особам без згоди самої особи. Дотримання цього принципу сприяє довірі між клієнтами та службою зайнятості, а також забезпечує ефективність її роботи.

Принцип партнерства передбачає тісну взаємодію між службою зайнятості, роботодавцями, навчальними закладами та іншими зацікавленими сторонами з метою ефективного вирішення питань зайнятості населення. Партнерство дозволяє об'єднати зусилля різних суб'єктів ринку праці для вирішення складних питань, таких як дефіцит кваліфікованих кадрів, безробіття серед певних категорій населення тощо. Партнерство стимулює розробку нових підходів та інструментів для сприяння зайнятості. Адже швидкий обмін інформацією та спільна робота дозволяють оперативно реагувати на зміни на ринку праці. Цей принцип дозволяє більш ефективно вирішувати проблеми на ринку праці, підвищувати рівень зайнятості та покращувати якість життя населення.

Принцип індивідуального підходу говорить про те, що кожна людина, яка звертається за допомогою до служби зайнятості, отримує індивідуальний підхід, який враховує її унікальні потреби, навички, досвід та цілі. Індивідуальний підхід дозволяє підібрати найкращий варіант роботи для кожної людини, збільшуючи шанси на успішне працевлаштування. Коли клієнти відчують, що їхні потреби розуміють і враховують, вони більш задоволені послугами служби зайнятості. Індивідуальний підхід мотивує людей активніше шукати роботу та розвивати свої професійні навички. Завдяки індивідуальному підходу можна швидше визначити потреби безробітного та запропонувати йому відповідні варіанти працевлаштування. На початку співпраці з клієнтом проводиться детальна бесіда, під час якої з'ясовуються його професійні цілі, досвід, навички, інтереси та обмеження. На основі отриманої інформації проводиться професійна орієнтація, яка допомагає клієнту визначити свої сильні сторони, розглянути різні варіанти кар'єрного розвитку та обрати найбільш підходящу професію. Для кожного клієнта розробляється індивідуальний план працевлаштування, який включає конкретні кроки, які необхідно зробити для досягнення поставленої мети. Клієнт отримує супровід протягом усього процесу працевлаштування, включаючи допомогу у складанні резюме, підготовці до співбесіди та вирішенні інших питань.

Служба зайнятості відіграє важливу роль у підтримці безробітних і сприянні їхньому працевлаштуванню. Ось основні напрямки роботи служби, спрямовані на надання послуг безробітним: збір детальної інформації про кожного безробітного, включаючи досвід роботи, кваліфікацію, бажані умови праці та інші релевантні дані, створення і постійне оновлення бази даних безробітних, яка використовується для підбору відповідних вакансій, надання індивідуальних консультацій з метою визначення професійних інтересів, здібностей та потенціалу безробітного, надання інформації про ринок праці, вимоги до різних професій, перспективи розвитку кар'єри [2].

Розробка та реалізація державних програм зайнятості – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування ринку праці, зниження рівня безробіття та підвищення зайнятості населення. Такі програми є важливим інструментом державної політики, який дозволяє вирішувати актуальні соціально-економічні проблеми. Реалізація державних програм зайнятості здійснюється за участю різних державних органів, громадських організацій та підприємств. Важливу роль відіграють служби зайнятості, які безпосередньо працюють з безробітними та роботодавцями.

Служба зайнятості, як інституція, що відповідає за сприяння зайнятості населення, постійно адаптується до нових викликів і можливостей, які диктує сучасний ринок праці. Активний перехід до онлайн-платформ для реєстрації безробітних, пошуку вакансій, організації онлайн-курсів та консультацій. Об'єднання баз даних служби зайнятості з іншими реєстрами (наприклад, освітніми, пенсійними) для більш точного аналізу ринку праці та надання персоналізованих послуг. Застосування методів data science для прогнозування попиту на професії, аналізу ефективності програм зайнятості та персоналізації рекомендацій.

Сучасна служба зайнятості перетворюється на проактивну структуру, яка не тільки реєструє безробітних, а й активно сприяє їх працевлаштуванню, розвитку кар'єри та адаптації до змін на ринку праці. Цифрові технології, персоналізація послуг та тісна співпраця з роботодавцями і навчальними закладами є ключовими факторами успіху сучасних служб зайнятості.

1. Василішин С. І. Актуальні питання зайнятості населення сільських територій України [Електронний ресурс] / С. І. Василішин, В. В. Ярова, А. О. Железняк // Економіка та держава. - 2022. - № 6. - С. 46-53. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2022\\_6\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2022_6_10)

2. Шпак Л. О. Зарубіжний досвід регулювання сучасних форм зайнятості населення із використанням інформаційно-комунікаційних технологій [Електронний ресурс] / Л. О. Шпак, С. В. Шевченко. // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2022. - № 8. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2022\\_8\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_8_5)

Стеценко М.О., студ., 3 курс, гр. ЕК-7к, ФБСО

Науковий керівник: Ткачук В.О.

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки  
Державний університет «Житомирська політехніка»,  
м. Житомир, Україна

## ПЕРСПЕКТИВИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ОСІБ БЕЗ ФАХОВОЇ ОСВІТИ НА РИНКУ ПРАЦІ

Значна чисельність людей різної вікової категорії, які мають наспраги реалізувати свої практичні навички на ринку праці, не мають формальної освіти. Це може бути пов'язано з безліччю особистих причин людини, в т. ч. скрутним фінансовим становищем. На щастя, відсутність класичного диплома не позбавляє їх можливості реалізувати свій трудовий потенціал на робочому місці.

Компанії цінують талановиту молодь і без формальної освіти та прагнуть залучити її до числа своїх працівників, розробляючи та застосовуючи до них відповідні навчальні програми, онлайн- та офлайн-курси, практики та стажування на базі власних виробничих потужностей. Ці програми допомагають тим, хто хоче отримати нову професію або змінити поточне місце роботи, адаптуватися до вимог сучасного ринку праці та розвиватися в обраній галузі якісно і за менший проміжок часу [1].

Навчальні програми для кандидатів без фахової освіти не лише допомагають опанувати нові практичні навички, закрити прогалини в теоретичних знаннях, але й забезпечують швидшу та ефективну адаптацію працівників до реальних умов роботи в межах компанії. Вони дозволяють поєднувати навчання з практичним застосуванням отриманих знань, що значно підвищує ефективність і результативність процесу.

Однією з найважливіших переваг подібних програм є те, що вони добре працюють із внутрішніми методами роботи компанії. Нові співробітники отримують можливість глибше зрозуміти корпоративний дух, основні принципи та норми діяльності [2].

Онлайн-курси та практики забезпечують спеціалізовану підготовку в певній галузі, яка більше відповідає потребам конкретного емплоєра. Це відбувається в рази швидше, ніж у випадку багаторічної навчальної програми закладу вищої освіти, що часто містить у собі безліч інформації не за фахом [3]. У багатьох компаніях ці курси сприяють розвитку експертів, які відповідають унікальним вимогам і критеріям, що є важливим за умов недостатньої чисельності кваліфікованих працівників. Ініціативи навчання та учнівства служать ефективною стратегією не лише для працевлаштування, але й для виховання лояльності членів команд, які цінують професійний прогрес і просування в рамках поточного емплоєра [4].

Отже, завдяки сучасним бізнес-стратегіям, які акцентують увагу на потребі розвитку практичних навичок, компанії відкривають нові можливості для працевлаштування людей без фахової освіти. Це важливий крок, де здатність до навчання та прагнення до самовдосконалення стають важливішими за номінальний диплом. Тому люди, котрі не мають формальної професійної освіти, але прагнуть зробити значний вклад у розвиток компанії, можуть знайти себе в нових умовах, де головними критеріями є бажання працювати та розвиватися. Крім того, не варто виключати той факт, що компанія, усвідомлюючи свою технічну неспроможність забезпечити одержання працівниками необхідних знань на базі свого виробництва, може за власною ініціативою спрямувати працівника без освіти в навчальний заклад для освоєння необхідних освітніх компонент.

1. Digital Marketing Institute. Social Media and Employer Branding: How Social Networks Influence Recruitment [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/social-media-employer-branding>. – Дата звернення: 04.12.2024.

2. The Impact of Online Learning on Career Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<https://www.indeed.com/online-learning-impact-career>. – Дата звернення: 04.12.2024.

3. Brown S. Talent Acquisition in the Digital Age: A Guide to Social Recruiting. New York : Wiley, 2022. 280 p.

4. The Future of Recruiting: How Social Media is Changing the Job Market [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.linkedin.com/pulse/future-recruiting-how-social-media-changing-job-market>. – Дата звернення: 04.12.2024.

**Ходун Ю.О.**

здобувачка вищої освіти,

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

### **МОЛОДЬ НА РИНКУ ПРАЦІ: ПРОБЛЕМИ ЗАЙНЯТОСТІ ТА РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ ПАРТНЕРІВ У СТВОРЕННІ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ**

Молодь це одна з найбільш вразливих груп на ринку праці, адже саме ця частина населення стикається з найбільшими труднощами на початку своєї трудової діяльності. Проблеми зайнятості молоді включають відсутність досвіду, а також невідповідність між отриманими знаннями та вимогами роботодавців. Тому роль соціальних партнерів — держави, роботодавців та профспілок — у створенні сприятливих умов для працевлаштування молоді є ключовою для вирішення цих проблем і забезпечення розвитку ринку праці.

Однією з основних причин, чому молодь стикається з труднощами при працевлаштуванні, є відсутність досвіду роботи. Багато молодих людей не можуть знайти роботу за спеціальністю, оскільки часто роботодавці шукають або кваліфікованих працівників або з мінімальним досвідом роботи, чого випускники не мають. Більше того, навіть якщо молодь має диплом про вищу освіту він не відповідає реальним вимогам, що ще більше ускладнює процес працевлаштування. Саме тому зазвичай перший досвід роботи новачків це стажування, тимчасові контракти або робота не за фахом, що звісно не сприяє професійному зростанню. Також досить часто система освіти не може вчасно реагувати на швидкі зміни на ринку праці, що призводить до втрати актуальності інформації здобутої у закладі освіти. Випускники галузей, які швидко змінюються, наприклад, ІТ, можуть мати застарілі знання, що не відповідають нинішнім вимогам індустрії.



Рис.1. Проблеми зайнятості молоді (побудовано автором)



Навіть після того, як молоді люди знаходять свою першу роботу, вони стикаються з серйозними труднощами в адаптації до реальних умов праці. Перехід від навчального процесу до професійного середовища може викликати стрес у багатьох початківців. Велика кількість вимог, швидкий темп роботи, нові середовища та команда можуть виявитися надто складними та несподіваними для новачків, які можуть бути не готовими до змін, а це в свою чергу може призвести до вигорання. Окрім того, зазвичай молоді працівники змушені починати свою кар'єру з низькооплачуваних тимчасових робіт. Це є особливою проблемою для тих, хто потребує фінансової стабільності для забезпечення себе та своєї родини. Низька заробітна плата на початку кар'єри може ставити молодь у фінансову залежність або змушувати шукати кілька місць роботи. Такі умови роботи не забезпечують стабільності чи соціальних гарантій та підривають мотивацію та фізичний стан цієї категорії працівників.

Молодь продовжує залишатися однією з найбільш вразливих категорій на ринку праці, зокрема через високий рівень безробіття. Причини цього різноманітні, зокрема й те, що молоді люди часто незадоволені умовами праці, такими як низька заробітна плата, відсутність кар'єрного росту або погана атмосфера в колективі. Це призводить до високого рівня невдоволення і бажання змінити роботу, що ускладнює їхню професійну стабільність і збільшує тривалість безробіття. Високий рівень безробіття серед молоді також призводить до соціальної нестабільності та економічних втрат.

Тож у свою чергу соціальні партнери мають сприяти працевлаштуванню молоді. Держава, як посередник між роботодавцями і найманими працівниками відіграє важливу роль у створенні політики, що сприяє працевлаштуванню молоді. Це може включати в себе різні програми соціальної підтримки (стажування, перепідготовка), економічні стимули, як наприклад, податкові пільги для підприємств які наймають молодих людей. Не менш важливою є підтримка ініціатив молодих підприємців шляхом державного фінансування та наставницьких програм. Окрім держави, вагому роль у працевлаштуванні молоді відіграють роботодавці. Вони мають бути готові йти на зустріч початківцям, надавати можливість для практики та стажувань, створювати та розвивати програми для молодих фахівців. Ще одним соціальним партнером є профспілки. Вони повинні проявляти ініціативу в питаннях захисту прав молодих працівників. Профспілки можуть сприяти покращенню умов праці, боротьбі з віковою дискримінацією та підтримці рівних можливостей для молоді. Також професійні спілки можуть бути важливими учасниками соціального діалогу та сприяти створенню законодавчих ініціатив щодо захисту прав молоді на ринку праці.

Отже, проблема зайнятості молоді на ринку праці є однією з найактуальніших соціально-економічних викликів сучасності. Відсутність достатнього професійного досвіду, невідповідність освіти вимогам ринку праці, проблеми з адаптацією до умов трудової діяльності, низька заробітна плата та нестабільність робочих місць — це лише частина труднощів, з якими стикаються молоді люди при пошуку роботи. Ці фактори створюють перешкоди, що ускладнюють процес працевлаштування та професійного розвитку.

Проте роль соціальних партнерів — держави, роботодавців, профспілок — у вирішенні цих проблем надзвичайно важлива. Успіх у вирішенні проблеми зайнятості молоді залежить від ефективної взаємодії всіх сторін соціального партнерства, що сприятиме створенню сприятливих умов для розвитку молодих фахівців, зниженню рівня безробіття та забезпеченню стабільності на ринку праці.

Хомова Н.Ю., студент групи ЕКмз-21

Науковий керівник: Шубалий О.М., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки Луцький національний технічний університет, Україна

## ПРИНЦИПИ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Принципи заробітної плати це засади, на яких будується система оплати праці на підприємстві. Вони визначають, як розподіляється заробітна плата між працівниками, і впливають на мотивацію, продуктивність та загальний клімат у колективі. Основні принципи заробітної плати (рис. 1).

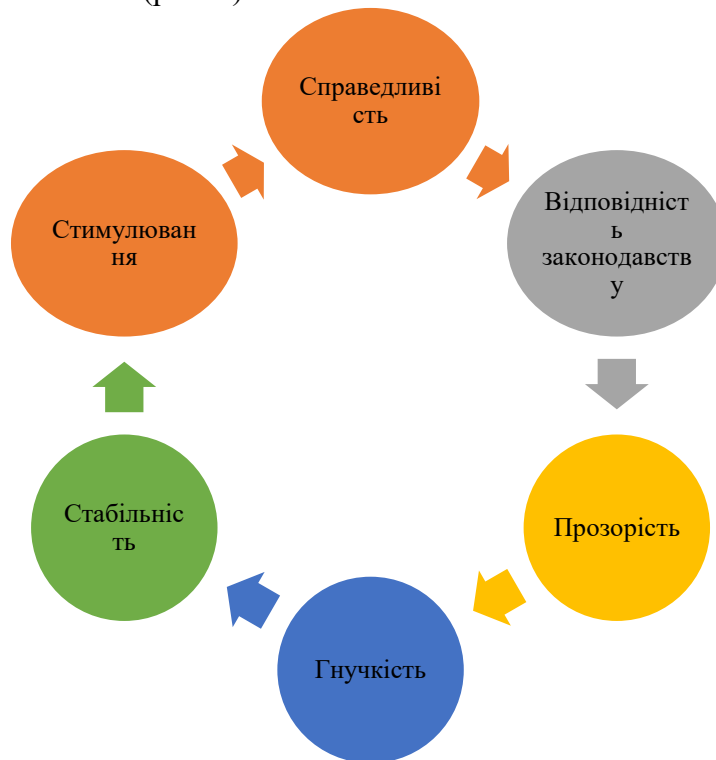


Рис.1. Принципи заробітної плати (побудовано автором)

Принцип справедливості – це фундаментальна концепція, яка визначає, що кожна людина повинна отримувати те, що їй належить, і нести відповідальність за свої вчинки. Це поняття охоплює широкий спектр сфер життя, від особистих відносин до суспільних інституцій. Кожна людина повинна мати рівні можливості для реалізації свого потенціалу, незалежно від раси, статі, соціального статусу чи інших характеристик. Ресурси суспільства повинні розподілятися таким чином, щоб задовольняти потреби всіх членів суспільства, особливо найбільш вразливих груп. Принцип справедливості є однією з найважливіших цінностей людського суспільства. Він визначає, яким має бути наше суспільство, і спрямовує наші дії на створення більш справедливого світу для всіх [5].

Принцип стабільності передбачає збереження певного стану або процесу протягом тривалого часу. Він є важливим у багатьох сферах життя, від природних систем до соціальних та економічних. Стабільність є основою для довгострокового розвитку, оскільки дозволяє інвестувати в майбутнє без побоювання різких потрясінь. Принцип стабільності є важливим для розвитку будь-якого суспільства. Він забезпечує передбачуваність, безпеку і створює умови для довгострокового розвитку. Однак, стабільність не означає стагнацію. Вона повинна поєднуватися з динамізмом і здатністю до адаптації.

Принцип стимулювання – це процес впливу на людину або систему з метою спонукання її до певних дій або досягнення конкретних результатів. Іншими словами,

стимулювання – це те, що мотивує нас рухатися вперед, досягати нових висот і розвиватися. Стимулювання є ключовим фактором розвитку як особистості, так і суспільства в цілому. Воно спонукає людей до навчання, самовдосконалення та досягнення нових цілей. Стимулювання підвищує ефективність роботи, оскільки люди, які мають мотивацію, працюють більш продуктивно та якісно. Завдяки правильно підібраним стимулам можна підвищити мотивацію, продуктивність і ефективність роботи як окремих людей, так і цілих організацій [1].

Відповідність заробітної плати законодавству означає, що розмір, умови виплати та інші аспекти оплати праці працівника повністю відповідають вимогам чинного трудового законодавства. Це важливий принцип, який забезпечує справедливі умови праці, захищає права працівників і створює стабільне середовище для роботи. Законодавство встановлює мінімальну суму, яку роботодавець зобов'язаний виплачувати працівнику за виконану роботу. Це гарантує, що працівник отримує достатню оплату для задоволення своїх основних потреб. Законодавство передбачає виплату додаткових сум за роботу в нічний час, у святкові дні, за понаднормову роботу, за роботу зі шкідливими або небезпечними умовами праці тощо.

Принцип гнучкості в оплаті праці передбачає, що система винагород працівників не є жорстко фіксованою, а може змінюватися залежно від різних факторів. Це дозволяє більш точно враховувати індивідуальні досягнення, потреби бізнесу та зміни на ринку праці [2].

Кожен працівник має унікальні навички, досвід та мотивацію. Гнучка система дозволяє враховувати ці відмінності і винагороджувати працівників відповідно до їхнього внеску. Гнучкі системи оплати праці часто включають елементи, які безпосередньо пов'язані з результатами роботи працівника. Це стимулює до підвищення продуктивності та досягнення кращих результатів. Ринок праці і бізнес-середовище постійно змінюються. Гнучка система оплати праці дозволяє швидко адаптуватися до нових умов і викликів. Гнучкі системи оплати праці можуть бути більш привабливими для талановитих співробітників, оскільки вони пропонують більше можливостей для заробітку та розвитку [3, 4].

Принцип гнучкості в оплаті праці є важливим інструментом для мотивації працівників та підвищення ефективності бізнесу. Однак, для успішного впровадження такої системи необхідно ретельно проаналізувати особливості компанії, ринку праці та врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін.

Принцип прозорості в оплаті праці передбачає, що система винагород є відкритою, зрозумілою і доступною для всіх працівників. Це означає, що кожен співробітник має чітке уявлення про те, за що і як він отримує свою зарплату. Прозора система стимулює працівників досягати кращих результатів, оскільки вони бачать прямий зв'язок між своїми зусиллями і винагородою. Прозорість допомагає уникнути ситуацій, коли працівники відчують себе обділеними або несправедливо оціненими. Цей принцип дозволяє побудувати довірливі відносини з працівниками, підвищити їхню мотивацію і продуктивність, а також створити позитивний імідж компанії.

Сучасний світ праці характеризується динамічними змінами, які вимагають переосмислення традиційних підходів до оплати праці. Сучасні принципи заробітної плати спрямовані на створення більш справедливої, мотиваційної та ефективної системи винагород.

Принцип мотивації заробітної плати полягає в тому, що система оплати праці повинна бути побудована таким чином, щоб стимулювати працівників до досягнення високих результатів у своїй роботі. Це досягається шляхом встановлення прямого зв'язку між доходами працівника та його внеском у загальний успіх компанії.

1. Кульчій І. О. Оплата праці державних службовців: досвід Європейського Союзу [Електронний ресурс] / І. О. Кульчій, А. М. Хорішко // Економіка та держава. Серія : Державне управління. - 2020. - № 4. - С. 69-73.

2. Довгаль О. В. Оплата праці в аграрному секторі економіки України: стан, причини, наслідки [Електронний ресурс] / О. В. Довгаль // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2020. - № 2. - С. 196-209.
3. Колот А. М. Монографія С. О. Цимбалюк на тему "Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації" [Електронний ресурс] / А. М. Колот // Економіка та підприємництво. - 2020. - № 44. - С. 152-153.
4. Ярошенко О. М. Гідна оплата праці як один із важливих факторів матеріального заохочення державних службовців [Електронний ресурс] / О. М. Ярошенко // Аналітично-порівняльне правознавство. - 2023. - № 5. - С. 455-460.
5. Яців І. Оплата праці як інструмент формування конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / І. Яців, С. Яців // Аграрна економіка. - 2023. - Т. 16, № 1-2. - С. 23-31.

### **Школьнік С.В.**

Студентка 3 курсу факультет Економіка

### **Додон О.Д.**

старший викладач, кафедра менеджменту та поведінкової економіки  
Донецький національний університет ім. Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

## **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТРУКТУРУ ЗАЙНЯТОСТІ ТА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ**

Цифровізація визнана ключовим драйвером економічного зростання завдяки її здатності суттєво підвищувати ефективність, продуктивність, оптимізувати витрати та покращувати якість діяльності у різних сферах — від економіки до соціального та особистого життя.

Технологічний прогрес створює умови для впровадження інновацій, автоматизації процесів та спрощення комунікацій, що, у свою чергу, сприяє зростанню конкурентоспроможності компаній і національних економік. У бізнесі цифрові рішення допомагають оптимізувати виробництво, поліпшувати логістичні процеси, аналізувати великі обсяги даних для прийняття стратегічно важливих рішень.

У суспільній площині цифровізація підвищує доступність державних послуг через електронні сервіси, сприяє прозорості управлінських процесів та розширює можливості для громадянської участі. В особистій діяльності цифрові технології дають змогу краще організовувати час, отримувати освіту, працювати дистанційно та підтримувати зв'язок із близькими незалежно від відстані.

Водночас, незважаючи на всі переваги, цифровізація несе певні виклики. Зокрема, зростає потреба у висококваліфікованих кадрах, які здатні працювати з новітніми технологіями, а також виникає ризик цифрової нерівності, коли доступ до технологій та навичок їх використання нерівномірно розподілений у суспільстві.

Цифровізація, або цифрова трансформація, стала ключовим чинником глобальних змін у багатьох сферах суспільного життя. Вона докорінно змінює структуру зайнятості, впливаючи як на попит на трудові ресурси, так і на характер соціально-трудова відносин.

Одним із найбільш помітних наслідків цифровізації є зміна структури зайнятості в економіці. Завдяки автоматизації, роботизації та впровадженню цифрових технологій, значна частина фізичної праці та традиційних виробничих процесів стає автоматизованою, що призводить до скорочення робочих місць у певних галузях. Водночас, зростає попит на висококваліфікованих працівників, які володіють навичками роботи з новітніми технологіями. Наприклад, інженери, програмісти, аналітики даних та фахівці з кібербезпеки стають все більш затребуваними.

Цифровізація також сприяє розвитку нових форм зайнятості, таких як фріланс, дистанційна робота та електронна самозайнятість. Ці форми дозволяють людям працювати без прив'язки до фізичного місця роботи, що збільшує мобільність трудових ресурсів. Такі професії, як програмісти, дизайнери, копірайтери чи консультанти, тепер можуть виконувати свої завдання з будь-якої точки світу, маючи доступ до Інтернету. Це створює нові можливості для працівників і дозволяє знижувати витрати для роботодавців.

У червні 2021 року Україна зробила черговий крок до цифровізації, відмовившись від обов'язкового використання паперових трудових книжок завдяки прийняттю Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі». [3] Це значно спрощує операційну діяльність роботодавців і сприяє розширенню електронної взаємодії.

Відтепер ведення паперової трудової книжки є необов'язковим і здійснюється лише за бажанням працівника. У разі необхідності роботодавець може паралельно з електронним обліком продовжувати записувати дані про трудовий стаж у паперову книжку. Однак за рішенням працівника можливий виключно електронний облік, а паперова трудова книжка передається на зберігання її власнику. [4]

Цифровізація змінює існуючі робочі місця, вимагаючи від працівників освоєння нових навичок для виконання нових завдань. Це призводить до необхідності постійного вдосконалення кваліфікації, набуття нових знань протягом усього життя, а також умінь роботи з новим програмним забезпеченням і автоматизованими технологічними процесами. Такі зміни вимагають швидкого перенавчання працівників або їх заміни на тих, хто вже має відповідні знання та навички.

Тим часом, для тих, хто не встигає за змінами, існує ризик втрати професійної придатності, що може призвести до скорочення робочих місць. Тому важливо забезпечити доступ до навчання для всіх працівників, зокрема, для тих, хто перебуває на пізніших етапах кар'єри або працює в традиційних сферах. Такий підхід сприятиме збереженню соціальної стабільності та забезпечить рівні можливості для всіх громадян на ринку праці.

На думку деяких науковців, таких як Лісніченко М.О., Плинокос Д.Д. та Галан О.Є. поширення інформаційних технологій неминуче призводить до зміни професійних компетенцій у багатьох сферах діяльності. Ці зміни, які відбуваються практично в усіх професіях, становлять серйозний виклик не лише для соціальної сфери, а й для державної політики зайнятості. Трансформації у формах зайнятості впливають на структуру трудового ринку, сприяючи зростанню мобільності робочої сили як на національному, так і на міжнародному рівнях. Цифровізація економіки визначає специфіку та характер сучасної праці, а також нові форми організації соціально-трудова відносин. Зокрема, розвиток гнучкої зайнятості та електронної самозайнятості стає важливою особливістю сучасного ринку праці, на якому домінує інтелектуальна праця. [2]

Цифровізація також спричиняє поширення нетипових форм зайнятості, таких як дистанційна робота (телеробота) та фріланс, які дозволяють виконувати трудові обов'язки поза межами місця розташування роботодавця. Така робота може здійснюватися як на підставі трудового, так і цивільно-правового договору. Окрім того, останнім часом цифровізація призвела до виникнення нової форми зайнятості, що базується на роботі через інтернет-платформи (наприклад, водії на платформі Uber). У зв'язку з цим було введено термін «працівник платформи», що позначає осіб, які надають свої трудові послуги через інтернет-платформи. Водночас тривають наукові дебати щодо правового статусу таких працівників та питання, чи можна самі інтернет-платформи вважати роботодавцями. [1]

Поширення нових форм зайнятості вимагає перегляду традиційних соціально-трудова відносин. Зокрема, питання статусу працівників, які працюють через онлайн-платформи, стає важливим. Водії Uber, кур'єри на платформах для доставки, перекладачі, графічні дизайнери — всі ці працівники фактично не мають традиційних трудових контрактів. Натомість, вони працюють через цивільно-правові договори, що не дає їм доступу до соціальних гарантій, таких як пенсійне забезпечення чи оплачувані відпустки. У результаті виникає правова невизначеність щодо їхніх прав і обов'язків.

Сучасна трудова політика потребує реформ, які б враховували специфіку нових форм зайнятості. Держава повинна розробляти нові законодавчі ініціативи, що гарантують соціальні права працівників, навіть якщо їхні трудові відносини не є традиційними. Одним

із прикладів є адаптація законодавства до гнучких форм роботи, щоб зберегти баланс між свободою вибору для працівників та їхньою соціальною захищеністю.

Перехід до більш гнучких форм зайнятості, розвиток інтернет-платформ та зростання мобільності працівників ставлять перед державами та міжнародними організаціями завдання адаптувати законодавство до нових умов, щоб забезпечити справедливі умови праці та соціальну захищеність усіх працівників. Цифровізація відкриває нові горизонти для розвитку, але потребує відповідальної політики, яка враховуватиме інтереси як роботодавців, так і працівників.

1. Бутинська Р.Я., Яновицька А.В. Цифровізація трудових відносин в Україні: специфіка трудової зайнятості в рамках цифрової економіки. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2023. №2.
2. Лісніченко, М., Плинокос, Д., Галан, О. Проблеми трансформації соціально-трудова відносин зайнятості в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*, 2023. №50.
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обліку трудової діяльності працівника в електронній формі: Закон України № 1217-IX від 05.02.2021 року. Відомості Верховної Ради. 2021. №19. Ст. 171.
4. Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Данилевич Н.С., Варшава Д.В. Цифровізація відносин у сфері зайнятості: світовий досвід та його імплементація в Україні. *Галицький економічний вісник*, 2021. №6 (73).

### **Шпак О.М.**

Студент 2 курсу , група ЕК(УП-22)

Науковий керівник: к.е.н., доцент **Шубала І.В.**

Луцький національний технічний університет, м.Луцьк, Україна

## **БЕЗРОБІТТЯ МОЛОДІ В УМОВАХ ВОЄНОГО ЧАСУ**

Безробіття серед молоді це одна з найсерйозніших соціальних проблем, що впливає на економіку і суспільство, а під час військових конфліктів ця проблема стає ще більш актуальною. Безробіття серед молоді в Україні, особливо в умовах війни, стало гострою соціально-економічною проблемою. Нестача робочих місць, невідповідність освіти вимогам ринку праці, висока конкуренція та відсутність державної підтримки ускладнюють молодим людям старт у професійному житті. Це створює відчуття безперспективності та вимагає негайних рішень.

Молодь є ключовим ресурсом для економічного розвитку України завдяки своїм знанням, навичкам та енергії. Сучасна система вищої освіти не завжди забезпечує випускникам необхідні практичні навички, які дозволили б їм швидко адаптуватися до вимог ринку праці. Занадто великий акцент на теорії призводить до того, що знання студентів часто виявляються застарілими або нерелевантними. Низький рівень зайнятості молоді обумовлений кількома факторами: відсутністю досвіду роботи, недостатньою кваліфікацією та відсутністю державної підтримки. Для вирішення цієї проблеми необхідно поєднати зусилля держави, бізнесу та освітніх закладів. Держава повинна створити умови для успішної реалізації молоді на ринку праці, зокрема, забезпечити гарантії працевлаштування, підтримати малий та середній бізнес, вдосконалити систему стажування та підготувати молодь до вимог сучасного ринку.

«За даними Держстату, у 2021 році рівень безробіття в Україні сягнув 9,9%, а серед молоді був ще вищим – 19,1%. Незважаючи на деяке зменшення кількості зареєстрованих безробітних у 2022 році, проблема залишається актуальною, особливо серед молоді. Станом на 1 жовтня 2022 року кількість безробітних в Україні скоротилась на 9% порівняно з попереднім роком. Однак, кількість вакансій знизилась значно більше – на 60%. Це призвело до зростання конкуренції на ринку праці: на одне робоче місце претендує майже 9 осіб. Особливо гострою проблема безробіття є для молоді, особливо з вищою освітою» [5].

Український ринок праці зазнає значних трансформацій внаслідок війни. Зниження рівня безробіття є скоріше наслідком масової міграції та неформальної зайнятості, ніж результатом поліпшення економічної ситуації. Молодь, особливо з вищою освітою та з сільських місцевостей, відчуває гостру потребу в робочих місцях. Недостатньо розвинена інфраструктура в сільській місцевості обмежує можливості для працевлаштування.

Основною причиною молодіжного безробіття є дефіцит робочих місць, особливо для молодих спеціалістів без досвіду. Висока конкуренція на ринку праці, де часто віддають перевагу досвідченим працівникам, ускладнює пошук роботи для випускників. З іншого боку, збільшення пенсійного віку та низький рівень пенсій змушують людей старшого покоління залишатися на ринку праці, обмежуючи можливості для молоді.

Незважаючи на зменшення кількості масових звільнень у 2022 році порівняно з попереднім роком, проблема працевлаштування молоді залишається актуальною. Більшість молодих людей шукають роботу самостійно або через знайомих, а не звертаються до державної служби зайнятості. Випускники професійних навчальних закладів часто стикаються з проблемою працевлаштування через недостатню підготовку до реального ринку праці. Багато з них не мають чіткого уявлення про свою майбутню професію та не вміють ефективно шукати роботу. Крім того, низький рівень заробітної плати може відштовхнути випускників від багатьох вакансій. Однак, недостатня професійна підготовка, відсутність життєвого досвіду та нестабільні цінності можуть ускладнювати їхню інтеграцію на ринок праці. Як наслідок, спостерігається уповільнення економічного зростання, зростання соціальної напруженості та посилення залежності від державної соціальної допомоги. З іншого боку, молоді люди більш адаптивні, мобільні та відкриті до нових можливостей, що робить їх цінними кадрами для сучасних компаній.

Для вирішення цієї проблеми необхідно створити умови, які б стимулювали молодь до працевлаштування та сприяли їхньому професійному зростанню. Молодіжні центри праці можуть стати платформою для взаємодії молоді, роботодавців та державних органів, сприяючи таким чином вирішенню проблем на ринку праці.

Ринок праці не завжди забезпечує справедливі умови для молоді. Тому держава повинна брати на себе відповідальність за підтримку молоді, включаючи фінансову допомогу, професійну підготовку та створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва. Для ефективного регулювання ринку праці необхідно поєднати економічні, правові та організаційні заходи.

1. Паренюк В. А. Безробіття молоді в регіонах України: динаміка, сучасний стан, тенденції [Електронний ресурс] / В. А. Паренюк // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія. - 2019. - Вип. 2. - С. 104-109

2. Мезенцев К.В. Економічні фактори регіональної диференціації безробіття та міграційних намірів молоді в Україні [Електронний ресурс] / К.В. Мезенцев, Н. І. Провотар, В. І. Паренюк // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія. - 2020. - Вип. 1-2. - С. 16-23.

3. Прушківська Е. В. Проблеми молодіжної зайнятості та безробіття: глобальний та національний аспект [Електронний ресурс] / Е. В. Прушківська, М. О. Дворнік // Економічний вісник Дніпровської політехніки. - 2021. - № 4. - С. 18-25.

4. Луцай В. В. Проблема безробіття молоді в Україні [Електронний ресурс] / В. В. Луцай // Аналітично-порівняльне правознавство. - 2022. - № 5. - С. 182-186. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr\\_2022\\_5\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpopr_2022_5_35)

5. Головне | Державний центр зайнятості. Головне | Державний центр зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua>

**Шубала Д.О.**

Студентка 2 курсу, гр. ЕК-21

Науковий керівник: к.е.н., доцент **Шубала І.В.**

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

## **ПРИЧИНИ ДИСПРОПОРЦІЙ НА РИНКУ ПРАЦІ**

Диспропорції на ринку праці – це невідповідність між попитом і пропозицією робочої сили. Це означає, що є робочі місця, які залишаються вакантними, тоді як багато людей шукають роботу. Причини таких диспропорцій можуть бути різноманітними і часто залежать від конкретних економічних, соціальних та політичних умов країни.

Швидкі зміни в економіці висувають нові вимоги до ринку праці. Для усунення дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили необхідна активна державна політика. Низька інвестиційна активність гальмує розвиток виробництва та знижує ефективність праці. Модернізація виробництва допоможе підвищити продуктивність праці та збільшити прибутки підприємств.

Війна вносить суттєві зміни в економіку країни, а отже, і в ринок праці. Диспропорції, які виникають у цей період, мають свої специфічні особливості та наслідки. Війна призводить до зниження економічної активності, що, в свою чергу, викликає масові звільнення працівників. Це особливо стосується галузей, які безпосередньо залежать від військових дій (промисловість, будівництво, транспорт) та сфери послуг. Паралельно зі звільненнями, виникає гостра потреба в працівниках певних професій, пов'язаних з оборонною промисловістю, медициною, волонтерською діяльністю тощо. Велика кількість людей вимушена покидати свої домівки та переїжджати в більш безпечні регіони або за кордон. Це призводить до дефіциту робочої сили в одних регіонах і надлишку в інших. Війна стимулює розвиток певних секторів економіки (наприклад, оборонної промисловості, сільського господарства), одночасно гальмуючи розвиток інших. Це призводить до зміни структури зайнятості та вимагає від працівників нових навичок. У період війни багато людей переходять на неформальну зайнятість, щоб забезпечити себе та своїх родин. Це ускладнює облік зайнятості та призводить до зниження рівня соціального захисту працівників.

Причини виникнення диспропорцій наведено на рисунку 1.

Однією з найгостріших проблем є дефіцит робочих місць, що відповідають сучасним вимогам. Для її вирішення потрібні значні фінансові ресурси та чітка державна політика. Недосконала податкова система не дозволяє підприємствам ефективно використовувати власні кошти. Перехід на спрощену систему оподаткування стимулюватиме інвестиції в розвиток виробництва, що призведе до збільшення кількості робочих місць та покращення добробуту населення [2].

Багато роботодавців стикаються з проблемою пошуку працівників з необхідними навичками та знаннями. Це може бути пов'язано зі зміною технологій, вимогами до спеціалістів, а також з недостатньою якістю освіти [1].

Концентрація робочих місць в певних регіонах або містах створює дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці в інших регіонах. У деяких галузях економіки спостерігається сезонна зміна попиту на робочу силу, що призводить до періодичних диспропорцій. Виїзд заробітчан за кордон або внутрішньо в країні може призвести до дефіциту робочої сили в певних секторах економіки. Перехід від індустріальної економіки до постіндустріальної призводить до зміни структури попиту на робочу силу, що може викликати диспропорції [3].





Рис.1. Причини виникнення диспропорцій на ринку праці

Психологічні фактори відіграють значну роль у формуванні та підтримці диспропорцій на ринку праці. Вони можуть впливати як на роботодавців, так і на працівників, створюючи бар'єри для ефективного функціонування ринку. Роботодавці можуть уникати найму нових працівників через страх економічної нестабільності, що може призвести до скорочення витрат на персонал. Упередження щодо віку, статі, національності або інших характеристик кандидатів можуть обмежувати басейн потенційних працівників і призводити до дискримінації.

Роботодавці можуть переоцінювати ризики, пов'язані з наймом працівників з певними характеристиками (наприклад, людей з інвалідністю, осіб з досвідом перерви в кар'єрі), що призводить до упущення талановитих кандидатів.

Бажання уникнути невдачі може змусити людей відмовлятися від нових можливостей або вибирати менш цікаву, але більш стабільну роботу. Низька самооцінка може перешкоджати людям претендувати на високооплачувані або престижні посади. Багато людей відчувають страх перед змінами, що може ускладнювати їхню адаптацію до нових умов роботи.

1. Баннікова К. Б. Вплив вимушеної міграції на ринок праці в Україні (аналітико-прогностичний аспект). Бізнес Інформ. 2023. № 5. - С. 127-133.

2. Брезінський В.Б. Ринок праці і підвищення його ролі в формуванні ефективної ринкової економіки. Вісник Житомирського інженерно-технологічного інституту. 2002. № 22. С. 182–190

3. Фтомова О. С. Бідність та ринок праці в Україні та країнах Європейського Союзу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2019. № 6.С. 58-63.

**СЕКЦІЯ №8**  
**ІНФОРМАТИЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

**Бас Д.М.**

студентка кафедри міжнародного бізнесу та консалтингу  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

**Архієреєв С.І.**

д.е.н., професор кафедри міжнародного бізнесу та консалтингу  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, м. Харків, Україна

**ГЕОЕКОНОМІЧНА ФРАГМЕНТАЦІЯ 21 СТОЛІТТЯ**

Міжнародну економічну фрагментацію раніше розглядали як закономірний наслідок посилення глобальних торговельних зв'язків та реорганізації виробничих процесів на міжнародному рівні. Цей процес передбачав розташування окремих виробничих сегментів у різних країнах, часто під управлінням різних компаній. Основною перевагою такого підходу було використання найкращих умов для виробництва в кожному конкретному місці. Проте сучасне розуміння фрагментації змінилося. Сьогодні під гео економічною фрагментацією мають на увазі цілеспрямоване зменшення глобальної економічної інтеграції через політичні та стратегічні міркування. Це явище особливо помітне в трьох ключових економічних регіонах — ЄС, США та Китаї, — і проявляється у двох головних сферах: міжнародній торгівлі та потоках прямих іноземних інвестицій. [1]

На сучасному етапі МВФ підкреслює «геоекономічну фрагментацію» як довгострокову загрозу для зростання, яка досі обговорювалася в публічній дискусії під ключовими словами деглобалізація або повільна глобалізація. Слово гео економічний використовується для створення зв'язку між геополітичною напругою між «Заходом» і особливо Китаєм з одного боку та політично вмотивованим втручанням в економічні відносини з іншого. Зокрема, йдеться, наприклад, про санкції, які США ввели проти Китаю, зокрема у сфері високих технологій. Але, звісно, часткове ембарго держав G7 щодо поставок енергоресурсів з Росії також включено разом із контрзаходами, які вжила Росія. Оскільки Китай і Росія підкреслюють «дружбу» між двома країнами, існує також перспектива появи нового політичного та економічного блоку, до якого також приєднуються інші країни, які не відчувають себе належними до «Заходу». [2]

З одного боку перші значні потрясіння у світовій економіці почалися після великої фінансової кризи 2007-2008 років, коли і транскордонна торгівля, і інвестиційні потоки серйозно постраждали від основної фінансової та економічної кризи. [1,3,4] Проте цю тенденцію додатково підкріпили рядом останніх подій, насамперед геополітичного походження: голосування щодо Brexit, торгова суперечка між США та Китаєм, пандемія COVID-19 і вторгнення Росії в Україну зіграли центральну роль у викликанні економічних розривів у світовому економічному порядку.

З іншого боку гео економічна фрагментація, не зважаючи на спричинені виклики в різноманітних сферах буття, може відкривати нові можливості для переосмислення глобальних економічних ідей, оскільки після фінансової кризи світова економіка почала рухатися в напрямку більших регіональних блоків і альтернативних економічних моделей, які знижують залежність від економічного глобального центру. Насамперед, держави, які раніше значною мірою покладалися на одну чи кілька провідних економік, починають шукати нові ринки та партнерів. Наприклад, країни Південно-Східної Азії розширюють співпрацю в межах АСЕАН, Африка формує власну континентальну зону вільної торгівлі (AfCFTA), а Латинська Америка намагається зміцнити інтеграцію через такі об'єднання, як МЕРКОСУР. [2,3]

Також розвиток цифрової електронної комерції сприяє створенню нових глобальних та регіональних ланцюгів постачання, а екологічна та енергетична трансформація стимулюють формування нових «зелених» альянсів та домовленостей між ними. Нарешті, геоекономічна фрагментація стимулює країни переглядати свої економічні стратегії, посилювати внутрішню стійкість і зосереджуватися на розвитку локальних економік. Зокрема, зростає роль політики економічного суверенітету, спрямованої на підтримку власних виробників, стимулювання малого та середнього бізнесу і розвиток критичної інфраструктури.

Крім того, посилення геополітичної напруженості останнім часом сприяло посиленню протекціоністських проти лібералізаційних заходів у міжнародній торгівлі. [2] Велика частка цих інтервенцій безпосередньо стосується торгівлі товарами та послугами, наприклад шляхом заборони експорту чи імпорту, тарифів і квот або щодо транскордонних інвестицій через заходи політики іноземних інвестицій. Але непрямі інтервенції також можуть впливати на торговельні та інвестиційні потоки через контроль капіталу та політику обмінного курсу чи локалізації. Також все частіше використовуються транскордонні обмеження, виправдані міркуваннями охорони здоров'я та національної безпеки. Три основні економічні блоки, ЄС, Китай і США, активно залучені в політичний інтервенціонізм. Однак, хоча ЄС більше страждає від шкідливого втручання з боку інших, ніж нав'язує його, для Китаю та США все навпаки. В обох країнах кількість запроваджених шкідливих заходів значно перевищує кількість заходів, які на них впливають. Сполучені Штати спостерігають помітне посилення протекціоністських заходів, особливо після того, як у 2017 році президентом став Дональд Трамп, тоді як ця тенденція збереглася за адміністрації Байдена. Безпосереднім результатом посилення протекціонізму в трьох основних економічних блоках є зміна інтенсивності їхніх відповідних транскордонних торгових та інвестиційних відносин. Однак основний вплив значно відрізняється залежно від блоку та категорії потоків. Стосовно останніх, на малюнку 1 показано еволюцію відкритості торгівлі, виражену як сума експорту та імпорту у відсотках від ВВП. Відносно висока відкритість торгівлі ЄС залишалася стабільною, незважаючи на зростання геополітичної напруги. У той же час як у США, так і в Китаї нещодавно спостерігалось незначне зниження відкритості торгівлі.



Рис. 1. Відкритість торгівлі США, ЄС та КНР [1]

Отже, геоекономічна фрагментація, яка раніше вважалася побічним продуктом глобалізації, сьогодні набула принципово нового значення. Сучасний етап цього явища

характеризується політично вмотивованими процесами, які підривають глобальну економічну інтеграцію та формують новий економічний порядок, заснований на стратегічних міркуваннях. Вона створює умови для адаптації і переосмислення глобальних економічних моделей, що дозволяє державам ефективніше реагувати на зовнішні ризики та зміцнювати свою конкурентоспроможність.

1. Agnieszka Gehringer Bausteine der geökonomischen Fragmentierung. URL: <https://www.flossbachvonstorch-researchinstitute.com/de/studien/bausteine-der-geoekonomischen-fragmentierung/> (Bewerbungsdatum: 27.02.2024).

2. Dr. Cyrus de la Rubia Geoökonomische Fragmentierung als Wachstumsbremse. URL: <https://www.hcob-bank.com/wochenkommentar/geoekonomische-fragmentierung-als-wachstumsbremse/>.

3. Кравчук, Н. Геополітична та гео економічна фрагментація // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : тези доп. XVI Міжнар. наук.-практ. конф. молод. учених і студ. [Тернопіль, 28-29 берез. 2023 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. С. 44-47.

4. Сундук А.М. Управління розвитком національної економіки в умовах глобальних викликів і загроз. Київ: Логос, 2012. 302 с.

**Гніца І. О.**

Студент 3 курс Економіка

**Фурман Т. Ю.**

к.пед.н., доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

## **ПРОБЛЕМИ ЗБОРУ, АНАЛІЗУ ТА ІНТЕРПРЕТАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ДАНИХ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Соціально-економічні дані є важливим інструментом для розуміння та оцінки різних аспектів життя суспільства. Вони дозволяють урядам, бізнесу та науковцям приймати обґрунтовані рішення, сприяти розвитку та виявляти проблеми. Однак у періоди економічної та політичної нестабільності процес збору, аналізу та інтерпретації таких даних набуває особливого значення і одночасно стикається з низкою серйозних проблем.

Першим етапом у соціально-економічному аналізі є збір даних, що в умовах нестабільності часто стає проблематичним. Під впливом політичних змін, економічних криз, воєнних конфліктів та природних катастроф збір інформації стає менш надійним і точним.

Інформаційне забезпечення в галузі соціально-економічного розвитку повинно ґрунтуватися на системі соціально-економічних показників, які в комплексі об'єктивно відображатимуть соціальні та економічні процеси в регіонах. Показники цієї системи повинні відповідати міжнародним статистичним стандартам за змістом і методикою розрахунку, враховувати особливості регіонів України та здійснюватися на регулярній основі. [4]

У період дії воєнного стану, уведеного Указом Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 "Про введення воєнного стану в Україні", Законом України "Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни" надано право респондентам не подавати статистичну та фінансову звітність під час дії воєнного стану або стану війни протягом трьох місяців після його припинення. [3]

З лютого 2022 року призупинено публікацію статистичної інформації, зокрема по регіонах, за винятком даних про індекс споживчих цін, експорт-імпорт товарів, попередню оцінку ВВП, а також окремих даних за 2022-2023 роки, та інформації за 2021 рік і попередні періоди. Крім того, з лютого 2022 року не проводяться вибіркові обстеження населення (домогосподарств), внаслідок чого неможливо отримати дані про робочу силу, зайнятість, безробіття, витрати та доходи домогосподарств тощо. [2]

Прийняття цього Закону внесло важливі зміни у процес збору та подання звітності, що має суттєвий вплив на забезпечення належного збору та обробки соціально-економічних

даних в умовах війни. Закон передбачає захист інтересів осіб, які подають звітність, що є важливим для підприємств та організацій, які працюють у складних умовах воєнного часу. Зокрема, він дає змогу зменшити адміністративний тиск на суб'єктів господарювання, які не можуть своєчасно подавати звітність через ситуацію, пов'язану з війною.

Водночас цей Закон може сприяти недостовірному збору даних, оскільки підприємства та інші організації можуть не подавати всю необхідну інформацію або подавати її з великим запізненням. В результаті цього виникають труднощі в оцінці реальної економічної ситуації на місцях, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Нестача статистичних даних негативно позначається на якості аналізу соціально-економічного розвитку регіонів України та ускладнює забезпечення об'єктивною та достовірною інформацією для прийняття ефективних управлінських рішень.[1] Відсутність повних і актуальних даних може призвести до неправильного оцінювання економічної ситуації на місцях, що, в свою чергу, знижує ефективність політичних та економічних стратегій. Без належної статистичної інформації важко визначити реальні потреби населення, оцінити ефективність місцевих ініціатив чи правильно розподіляти ресурси для розвитку регіонів.

Збір соціально-економічних даних є основою для подальшого аналізу та прийняття рішень, але під час війни цей процес суттєво ускладнюється. Однією з головних проблем є руйнування інфраструктури та нестабільна ситуація в країні. Через активні бойові дії значна частина регіонів залишається недоступною для здійснення статистичних операцій. Переписи населення, збори статистичних даних на підприємствах, опитування й інші важливі заходи можуть бути або частково, або повністю припинені.

Крім того, війна призвела до масового переміщення людей — як внутрішньо переміщених осіб, так і біженців. Це ускладнює точність демографічних та економічних даних, оскільки неможливо точно врахувати всі зміни внаслідок великої мобільності населення. У таких умовах зібрати достовірну інформацію про рівень безробіття, доходи, доступ до соціальних послуг та інші важливі показники стає надзвичайно складно.

Крім того, при нестабільності зростає ймовірність маніпулювання даними з боку різних зацікавлених сторін. У деяких випадках уряди можуть надавати некоректну або обмежену інформацію, щоб приховати негативні аспекти соціально-економічної ситуації. Це створює додаткові труднощі для тих, хто намагається зібрати об'єктивні дані.

Однією з основних проблем є збереження коректності моделей економічного прогнозування. У нестабільних умовах багато економічних теорій, які використовуються для прогнозів, можуть виявитися неактуальними або надто спрощеними. Наприклад, традиційні моделі попиту та пропозиції можуть не враховувати нові фактори, такі як зміни в політичному кліматі або раптові глобальні економічні коливання. Тому для здійснення точного аналізу необхідно постійно оновлювати дані та моделі, що в умовах війни є значно складнішим.

Іншою проблемою є відсутність довгострокових даних, на основі яких можна будувати стабільні аналітичні висновки. В умовах швидких змін економічних і соціальних процесів нові тенденції часто не можна зрозуміти без ретельного аналізу минулих періодів, для чого необхідно мати стабільні й систематичні дані.

Інтерпретація соціально-економічних даних — це складний процес, який потребує врахування багатьох контекстуальних факторів. У періоди економічної та політичної нестабільності неправильна інтерпретація даних може призвести до прийняття помилкових рішень.

По-перше, нестабільність у країні може породжувати різні інтереси у різних груп населення. Наприклад, під час економічної кризи певні групи можуть прагнути до маніпулювання статистичними даними для отримання економічних вигод або для

виправдання своєї політики. Це може призвести до спотворення реальної картини соціально-економічного стану в країні.

По-друге, у умовах нестабільності зростає складність у визначенні причинно-наслідкових зв'язків між різними соціально-економічними показниками. Наприклад, різке зростання безробіття може бути наслідком як внутрішніх економічних проблем, так і зовнішніх факторів (наприклад, економічних санкцій чи глобальних фінансових криз), і правильно інтерпретувати ці дані без урахування контексту важко.

Збір, аналіз та інтерпретація соціально-економічних даних в умовах нестабільності — це складний процес, який вимагає уваги до деталей та обережності при прийнятті рішень. Під час нестабільності важливо зберігати об'єктивність, враховувати різноманітність факторів, які можуть впливати на дані, а також постійно оновлювати методи аналізу, щоб враховувати нові реалії. Водночас важливо створювати стійкі механізми збору даних і забезпечення їх достовірності, що дозволить зберігати надійність аналітичних висновків навіть у складних економічних та політичних умовах. Лише у такому випадку можна зберегти надійність статистичної інформації, яка стане основою для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах кризового часу.

1. Аналіз регуляторного впливу. URL: <https://www.drs.gov.ua/wp-content/uploads/2024/07/4230-0-1-2.pdf>. (дата звернення: 28.11.2024)
2. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.11.2024)
3. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни: Закон України №2115-IX від 03.03.2022 року. 2022. *Голос України*. №48
4. Пурський О.І., Харченко О.А., Мороз І.О. Моніторинг соціально-економічного розвитку регіону: монографія. Київ: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2017. 180 с

### **Голікова К.П.**

к.е.н., доцент кафедри економіки та цифрового бізнесу  
Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

## **БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У сучасних умовах глобальної економічної невизначеності бізнес-аналітика виступає важливим інструментом для ідентифікації та оцінки макроекономічних ризиків. Одним із ключових напрямів її застосування є прогнозування макроекономічних трендів. Сучасні аналітичні інструменти дозволяють компаніям відстежувати глобальні економічні індикатори, такі як інфляція, валовий внутрішній продукт (ВВП), рівень безробіття та процентні ставки. Зокрема, моніторинг цих показників сприяє виявленню тенденцій, що можуть суттєво вплинути на діяльність компаній, особливо в експортно орієнтованих галузях України [1].

Окрім моніторингу, бізнес-аналітика забезпечує можливість побудови сценаріїв розвитку. Завдяки використанню сучасних методів, зокрема машинного навчання, підприємства можуть моделювати різні варіанти макроекономічного розвитку. Це сприяє формуванню стратегій адаптації до можливих змін на ринках, що є особливо важливим для стабільного функціонування компаній у періоди невизначеності [2].

Особливого значення для українських компаній набуває аналіз галузевих ризиків. Серед найважливіших чинників, які впливають на економічну діяльність, можна виділити коливання валютного курсу, ризики, пов'язані з міжнародною торгівлею, та геополітичну ситуацію. Наприклад, суттєві зміни курсу гривні до основних світових валют впливають на експортні доходи підприємств, що потребує відповідного коригування фінансової стратегії компаній [3].

Додатково, важливим аспектом є оцінка впливу енергетичної кризи на виробничі витрати, що може суттєво підвищити операційні витрати в певних галузях. Використання

аналітичних інструментів дозволяє компаніям прогнозувати ці ризики та адаптувати свої стратегії управління витратами [4].

Бізнес-аналітика дозволяє виявляти слабкі місця в діяльності компаній, що особливо важливо в умовах кризи. Наприклад, аналіз фінансових показників допомагає оцінити ризики ліквідності, що є критичним фактором для збереження стійкості підприємства. Додатково, оцінка ефективності ланцюгів постачання забезпечує можливість ідентифікації потенційних вузьких місць, які можуть негативно вплинути на процес виробництва та постачання продукції [5].

На основі результатів бізнес-аналітики компанії мають можливість формувати адаптивні стратегії, орієнтовані на зниження ризиків. Одним із підходів є диверсифікація ринків збуту та продуктових портфелів, що знижує залежність від одного джерела доходу. Іншим важливим аспектом є формування резервів та механізмів швидкого реагування на кризи, що дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів [6].

Автоматизація управлінських процесів є одним із ключових напрямів використання бізнес-аналітики, що дозволяє компаніям адаптуватися до складних умов сучасного ринку. Зокрема, інтеграція інструментів автоматизації забезпечує не лише оперативність у прийнятті рішень, а й суттєве підвищення точності прогнозів та ефективності операцій.

Одним із основних рішень у цій сфері є використання бізнес-інтелектуальних платформ (BI-платформ), таких як Power BI, Tableau, Qlik Sense, Google Data Studio [7-10] або інших аналогів. Ці платформи надають можливість компаніям:

- у реальному часі візуалізувати ключові показники ефективності (KPI): Наприклад, такі показники, як оборотний капітал, рентабельність або обсяги продажів, можуть бути представлені у вигляді інтерактивних дашбордів. Це дозволяє керівникам отримувати актуальну інформацію про стан бізнесу без необхідності звертатися до громіздких звітів;

- аналізувати великі обсяги даних: BI-платформи інтегруються з різними джерелами даних, включно з базами даних, CRM-системами, ERP-системами та іншими. Це дозволяє консолідувати інформацію з різних підрозділів компанії та проводити глибокий аналіз із використанням сучасних статистичних та прогнозних методів;

- розробляти аналітичні моделі для прогнозування: Використання таких інструментів, як вбудовані механізми машинного навчання, дозволяє автоматизувати прогнозування, наприклад, попиту на продукцію, змін у ринкових умовах або витрат на постачання [11].

Порівняльний аналіз бізнес-інтелектуальних платформ наведено в таблиці 1.

**Таблиця 1. Порівняльний аналіз бізнес-інтелектуальних платформ [7-10]**

Функція/Інструмент	Power BI	Tableau	QlikView	Google Data Studio
Простота використання	Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс	Простота візуалізацій	Більше налаштувань і параметрів	Дуже простий для початківців
Інтеграція з іншими інструментами	Відмінно інтегрується з продуктами Microsoft (Excel, Azure)	Підтримує інтеграцію з багатьма сторонніми джерелами	Підтримує інтеграцію з більшістю ERP та CRM	Підтримує в основному продукти Google
Візуалізація	Добре для звичайних звітів і візуалізацій	Кращі можливості для складних візуалізацій	Потужні можливості для зв'язків даних	Простота, але обмежена функціональність
Вартість	Платна з доступними ліцензіями	Дорога ліцензія для підприємств	Платна, з можливістю налаштування	Безкоштовна
Підтримка великих даних	Добре обробляє великі набори даних	Надзвичайно ефективно обробляє великі набори даних	Висока ефективність в обробці великих даних	Обмежено підтримує великі дані

Отже, Power BI є відмінним вибором для компаній, які вже працюють з іншими продуктами Microsoft або потребують інтеграції з іншими платформами для створення звітів і візуалізацій в режимі реального часу. Це економічний інструмент, який дозволяє швидко отримувати потрібні дані і приймати обґрунтовані рішення. Щодо Tableau, то є кращим вибором для компаній, що мають потребу в складних візуалізаціях та глибокому аналізі великих даних. Він ідеально підходить для компаній, які займаються науковими дослідженнями або глибоким аналізом ринку. QlikView надає потужні можливості для інтерактивного аналізу та гнучкої роботи з даними, що робить його ідеальним для компаній з великими та складними масивами даних. Google Data Studio ідеальний для малих та середніх бізнесів, а також для маркетингових кампаній, оскільки він безкоштовний і легко інтегрується з продуктами Google.

В таблиці 2 наведено приклади українських компаній, які використовують різні аналітичні інструменти для оптимізації бізнес-процесів та прийняття обґрунтованих рішень.

Таблиця 2. Порівняльний аналіз використання інструментів в українських компаніях [7-10]

Інструмент	Тип компаній в Україні	Основні сфери використання	Переваги
Power BI	Великі компанії, користувачі продуктів Microsoft (ПриватБанк, Київстар, Нова Пошта)	Фінансовий аналіз, маркетинг, управління ланцюгами постачання, аналітика ефективності бізнесу	Легкість інтеграції з продуктами Microsoft, швидке створення інтерактивних звітів
Tableau	Великі підприємства, які потребують складних візуалізацій (Альфа-Банк, Укрзалізниця)	Візуалізація фінансових та маркетингових даних, прогнозування тенденцій	Потужні можливості для глибокого аналізу даних, інтерактивні візуалізації
QlikView	Великі компанії з великими обсягами даних (Interpipe, Кернел)	Інтеграція даних з різних джерел, виявлення трендів, моніторинг виробничих і фінансових процесів	Потужні інструменти для аналізу великих даних, інтерактивні дашборди
Google Data Studio	Малі та середні бізнеси, маркетингові команди (Prom.ua, Rozetka, Ubisoft)	Маркетинговий аналіз, соціальні медіа, SEO, створення звітів	Безкоштовність, інтеграція з іншими інструментами Google, простота використання

Українські компанії активно використовують аналітичні інструменти, такі як Power BI, Tableau, QlikView та Google Data Studio, для оптимізації бізнес-процесів, моніторингу фінансових результатів і розробки стратегій. Вибір інструменту залежить від специфіки компанії, обсягу даних та потреб у складних візуалізаціях або інтеграції з іншими платформами.

Автоматизація також сприяє вдосконаленню процесів звітності. Наприклад, замість ручного складання фінансових звітів або звітів з ефективності, системи автоматично створюють документи на основі заданих параметрів, що дозволяє економити час і знижувати ризики помилок [12].

Сучасні платформи для автоматизації аналітики часто інтегруються з системами штучного інтелекту, які здатні не лише аналізувати дані, але й генерувати рекомендації для прийняття рішень. Наприклад, у разі виявлення відхилень у фінансових показниках система може автоматично надати пропозиції щодо оптимізації витрат або перегляду бюджету.

Автоматизація також охоплює процеси управління ризиками. Інструменти бізнес-аналітики виявляють аномалії, які можуть свідчити про ризики шахрайства, проблеми з постачанням або можливі фінансові втрати. Це дозволяє компаніям оперативно реагувати на потенційні загрози, запобігаючи негативним наслідкам [13].



Таким чином, інтеграція автоматизації управлінських процесів через бізнес-аналітику забезпечує компаніям не лише економію ресурсів, але й значне підвищення гнучкості, що є критичним фактором успіху в умовах динамічних змін глобального економічного середовища.

У загальному підсумку, автоматизація управлінських процесів є необхідним інструментом для українських компаній, які прагнуть знизити операційні витрати, підвищити ефективність бізнес-процесів та забезпечити швидку адаптацію до глобальних економічних змін. Впровадження сучасних технологій для управління фінансами, ланцюгами постачання, персоналом та маркетингом дозволяє зменшити ризики, оптимізувати ресурси та підтримувати конкурентоспроможність на ринку в умовах глобальної економічної нестабільності.

1. World Bank. (2023). Global Economic Prospects: Subdued Growth Amid Global Uncertainty. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
2. OECD. (2022). OECD Economic Outlook, Volume 2022 Issue 1: Preliminary Version. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). <https://www.oecd.org/economic-outlook/>
3. Національний банк України. (2023). Моніторинг валютних курсів і прогноз на наступний рік. Національний банк України. <https://bank.gov.ua/>
4. Statista. (2023). Energy crisis impact on industries and business costs. Statista Research Department. <https://www.statista.com/>
5. Kutikov, M. (2020). Інструменти бізнес-аналітики для управління ризиками в умовах економічної невизначеності. Вісник економічної науки України, 6(45), 11-16. <https://www.economics-journal.org/>
6. IMF. (2022). World Economic Outlook: Global Recovery and Uncertainty. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
7. Power BI. (2023). Power BI overview. Microsoft. <https://powerbi.microsoft.com/>
8. Tableau. (2023). Tableau for Business Analytics. Salesforce. <https://www.tableau.com/>
9. QlikView. (2023). Qlik Sense Business Intelligence Platform. Qlik. <https://www.qlik.com/>
10. Google Data Studio. (2023). Google Data Studio Overview. Google. <https://datastudio.google.com/>
11. Lukyanova, T., & Solodovnikov, D. (2021). The role of Big Data analytics in predicting macroeconomic risks and uncertainty in emerging economies. International Journal of Economic Forecasting, 15(2), 85-102. <https://doi.org/10.1016/j.ijef.2020.10.002> (Scopus: 85122572679)
12. Huang, J., & Liu, H. (2020). Application of predictive analytics in risk management in the financial sector. Journal of Risk and Financial Management, 13(5), 108-121. <https://doi.org/10.3390/jrfm13050108> (Scopus: 8507969837)
13. Tarakci, M., & Lin, X. (2019). Business Intelligence tools for strategic management in multinational companies: A case study. International Journal of Strategic Management, 20(4), 301-312. <https://doi.org/10.1108/IJSM-12-2018-0426> (Scopus: 85083557449)

## **Гребень Е.І**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Приватний вищий навчальний заклад  
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

## **Коваль Л. А.,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів  
Приватний вищий навчальний заклад  
«Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

## **СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГУ В УКРАЇНІ**

Трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці, спонукають банківські структури до формування гнучкої, адаптивної стратегії за різними напрямками та етапами, ефективність якої залежить від якісних видів банківських продуктів і технологічних процедур, професійності банківського персоналу та якості комунікаційних зв'язків,

раціоналізації організаційної діяльності банків, підвищення доступності роздрібних фінансових послуг, розвитку агентської моделі надання фінансових послуг та моделі дистанційного банкінгу, розвитку технологій електронних грошових коштів, у тому числі мобільних платежів, через створення електронних особистих кабінетів на сайті банків. [1, с. 14]

В умовах глобалізації, модернізації цифрових технологій та розповсюдження всесвітньої мережі «Internet» виникла можливість та потреба в створенні різного роду комп'ютерних програм, телефонних додатків чи інтернет платформ для вдосконалення сфери надання послуг. Відповідно і банківські послуги не є винятком, тому питання діджиталізації та перспектив розвитку інтернет-банкінгу є доволі актуальним, особливо в складних умовах економічної нестабільності і воєнного стану.

В Україні «першопрохідником» у використанні масового інтернет-банкінгу став ПриватБанк, який у 2001 році запустив «Приват24», однак у світі технологія вперше була застосована ще у 1984 році в США банком Bank of America. Спочатку веб банкінг мав обмежений перелік можливостей, але з плином часу список доступних користувачам функцій розширювався.[2]

Саме Інтернет-банкінг, який все більше популяризується серед українських користувачів, є формою дистанційного банківського обслуговування. З моменту його появи кількість людей, що користуються інтернет-банкінгом ототожнюється з кількістю користувачів Інтернету і ці цифри продовжують зростати. Інтернет-банкінг отримав імпульс розвитку з появою смартфонів, які значно полегшують доступ до світової мережі. На сьогоднішній день мобільний та інтернет-банкінг надають майже однаковий набір операцій, які можна виконати за їх допомогою.

Упродовж 2022 року спостерігалось зростання розвитку цифрових сервісів у банків. Зокрема, відбувся запуск нових мобільних додатків, які отримали розширену функціональність. Деякі банки також впроваджували інноваційні технології, такі як застосування штучного інтелекту для аналізу фінансових даних та забезпечення безпеки операцій.

Відповідно до статистики Національного банку України, станом на кінець третього кварталу 2022 року, 93% банків мали мобільні додатки, 96% – мали доступ до інтернет-банкінгу, а 99% банків дозволяли проводити електронні перекази. Ці дані свідчать про продовження та нарощування процесу цифровізації банківської системи в Україні, як щодо обсягу, так і якості [3, 4].

Також на зростання користувачів інтернет-банкінгу за останні декілька років вплинули дві основні причини:

1. Пандемія коронавірусної хвороби COVID-19, яка почалась у 2019 році. Велика кількість клієнтів банків не мала змоги звернутися до відділень через обмеження пересування та небезпеку для здоров'я. Тому виникла різка потреба у вирішенні усіх питань і проблем саме через інтернет-сервіси банківських установ.

2. Введення воєнного стану з 24 лютого 2022 року та виникнення надскладної ситуації на сході країни. Через це велика кількість відділень банків були змушені припинити надання своїх послуг, а громадяни масово почали виїжджати за кордон чи переселятися у інші міста. Як наслідок – саме інтернет-сервіси або телефонні додатки стали єдиним інструментом ефективної і швидкої взаємодії з банками.

За дослідженням української міжбанківської асоціації членів платіжних систем «СМА» було складено рейтинг телефонних додатків за такими параметрами: діджитал-функції, безпека, зручність, які детальніше представлені у таблиці 1.

До рейтингу увійшли відомі банки України: Монобанк (АТ «Універсал Банк»), АТ «Сенс банк», АТ «А-банк», АТ КБ «ПриватБанк», АТ «ПУМБ» та інші.

Виходячи з даних було з'ясовано, що найкращий банк – Монобанк, який не має фізичних відділень, а все обслуговування відбувається повністю онлайн і у якого із представлених параметрів відсутні тільки: заява про шахрайство у кіберполіцію через додаток, відновлення доступу до додатка через «Дію», оплата будь якого рахунку з додатка.[5].

Таблиця 1. Параметри рейтингу телефонних додатків

Діджитал-функції	Безпека	Зручність
Можливість оскарження операції клієнтом	Зміна PIN у додатку	Відкриття кредитної лінії у додатку
Заява про шахрайство у кіберполіцію через додаток	3D-secure	Підв'язка карток інших банків
Відновлення доступу до додатка через «Дію» <sup>1</sup>	Керування перевіркою геолокації	Оплата будь якого рахунку з додатка
Підтвердження документів без візиту в банк	Вибір власного CVV у додатку	Відображення різних рахунків клієнта
Google Pay і Apple Pay у додатку	Управління токенизованими картками	Можливість вимкнення подвійної конвертації
	Керування підписками на ресурси у додатку	Відкриття валютного депозиту у додатку

*Джерело: сформовано автором на основі[5]*

Доступні послуги інтернет банкінгу, переваги та недоліки, які має ця технологія та чому нею варто користуватись – нами з'ясовано в таблиці 2.

Доволі важливим є також впровадження заходів, які спрямовані на покращення обслуговування клієнтів, а саме: аналіз відгуків користувачів сайту або додатку банку щодо інтерфейсу, навігації, відображення інформації, щоб модернізувати проблемні елементи відповідно до зауважень для покращення зручності, доступності та швидкості знаходження тієї інформації, яка потрібна в даний момент; проведення онлайн-тренінгів для персоналу щодо вдосконалення навичок спілкування з клієнтами, особливо для працівників служби онлайн-допомоги, які постійно займаються вирішенням проблем клієнтів банку; додавання нових інструментів, таких як калькулятор доходів від депозиту або будь-які інші сервіси, які могли б покращити якість обслуговування.

З кожним роком Українські банки модифікуються й орієнтуються на мережу інтернет. Відповідно як наслідок спостерігається позитивна тенденція появи потенційних клієнтів, які бажають взаємодіяти з банками дистанційно через: інтернет платформи, телефонні додатки та різного роду сервіси/інструменти, які суттєво економлять час та дозволяють швидко здійснювати операції з приводу оплати за товари, роботу, послуги проводити майже миттєві перекази коштів P2P (P2P-перекази – це процес обміну грошовими коштами між двома або більше особами без участі посередників) та інше. Це все свідчить про існування перспектив розвитку банківської системи, бо діджиталізація вигідна як банкам, так і їх клієнтам, а поки це вигідно – буде попит і пропозиція.

Таблиця 2. Переваги і недоліки інтернет-банкінгу

<b>ПЕРЕВАГИ</b>
<i>Дистанційне управління</i>
Можливість суттєво знизити витрати на утримання, купівлю, оренду або будівництво приміщень, тому що в них відпадає потреба.
<i>Економія</i>
Інтернет-банкінг дає доступ до програм кешбеку, що дозволяє клієнтам заощаджувати, повертаючи собі невеликий відсоток від витрат, а також онлайн-сервіси, вигідні своїми комісіями за онлайн-оплати порівняно з терміналами.
Економія часу клієнтів, тощо.
Зниження витрат на зарплати найманим працівникам.
<i>Швидкість роботи</i>
Швидкий доступ до власних коштів та інших інструментів.
Можливість оплати за комунальні послуги чи будь які інші платежі.
<i>Безпека та захист</i>
Переважна кількість банків надає можливість встановлення двофакторної аутентифікації, яка дозволяє підтверджувати оплати за допомогою одноразових SMS-паролів чи підтвердження через дзвінок.
<b>НЕДОЛІКИ</b>
Основним недоліком є схильність до хакерських атак/DDoS атак, а також різного роду спроби злому особистих кабінетів клієнтів, використання сервісів банку для обходу захисту. Для уникнення такого слід берегти свої особисті дані.
Залежність від стабільного інтернет зв'язку і енергопостачання.
Значні витрати на забезпечення захисту від шахраїв, тощо.

*Джерело: сформована автором*

1. Харченко Т. О. Стратегічне управління банківською структурою в умовах трансформації банківської системи URL: <http://baltijapublishing.lv>
2. Аліна Компанець. Що таке інтернет-банкінг та в чому його перевага? URL: [Що таке інтернет банкінг?](#)
3. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>.
4. Що таке інтернет-банкінг? Дія. Бізнес URL : <https://business.dii.gov.ua>

### **Гриценко Р. А.**

к. е. н., доцент кафедри банківської справи,  
докторант ДННУ «Академія фінансового управління»

## **РОЛЬ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ ДОВІРИ ДО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Численні дослідження присвячені інституту довіри, які довели його важливість для економічного зростання, а також питанням фінансової безпеки, фінансової стабільності і функціонуванню цифрових активів. Разом з цим, питання про те, яким чином новітні технології і цифрові активи, які швидко вриваються у сучасний фінансовий світ, можна використовувати для підвищення довіри у суспільстві, залишалось поза предметом таких

досліджень, хоча і визнавалось, що «люди приймають нові гроші, лише якщо вони користуються високою довірою» [1].

Людство еволюціонувало в умовах дефіциту ресурсів, невизначеності, загроз і ризиків. Саме тому, рух від недовіри до зростаючої довіри може бути одним із індикаторів рівня розвитку цивілізації. Країни з високим рівнем довіри населення завжди демонструють більш високі показники розвитку, економічного добробуту та соціальної стабільності. Рівень довіри до державних інституцій, фінансової системи та правосуддя фактично відображає зрілість суспільства. Високий рівень інституційної довіри є свідченням того, що суспільство досягло високого рівню цивілізаційного розвитку.

В Україні, Уряду вдалося підвищити довіру до влади саме за рахунок діджиталізації багатьох послуг, що розірвало корупційні ланцюжки між чиновниками і звичайними громадянами і зробило надання більшості послуг більш прозорими. Так, Уряду вдалося успішно запровадити державні застосунки Дія, eHealth, e-Суд, Є-data (OpenBudget), електронні кабінети водія, платника податків, пенсійного фонду, поліпшити роботу у сфері державних закупівель (Prozorro), нотаріату тощо. Поява нових технологій блокчейну також відкриває широкі технологічні можливості, але, їх ефективне застосування в фінансовій сфері з точки зору підвищення довіри потребує критичної оцінки.

З одного боку, технології блокчейну дозволяють підвищити надійність, швидкість і прозорість фінансових трансакцій, збільшити конкурентоспроможність фінансового сектору через доступ до альтернативних інноваційних фінансових продуктів, а з іншого боку, на цих технологіях також базується робота крипто-валют, які використовують шахраї, оператори зловмисного програмного забезпечення, незаконної торгівлі зброєю, людьми, а також обслуговується торгівля ринку dark-network, наркотрафік і діяльність терористичних груп. Серед терористичних організацій криптовалюти вважаються одним із вагомих каналів фінансування, що може зробити криптовалюти шкідливими для економік тих країн, які намагаються легалізувати використання криптовалют, оскільки саме це приваблює терористичні організації – можливість безперешкодного введення-виведення грошей з криптовалют.

Стосовно діджиталізації вже почала формуватися європейська регуляторна практика і було видано низьку директив щодо ринків крипто-активів [2] та визначено комплексний стратегічний підхід до цифрових фінансів [3], завданням яких стало:

- підвищення конкурентоспроможності фінансового сектору через доступ до альтернативних інноваційних фінансових продуктів;
- збереження інноваційного потенціалу цифрових фінансів і використання ефекту синергії між цифровими стартапами та існуючими фінансовими установами при забезпеченні їх безпечності для споживачів та захисту їх прав;
- зменшення пов'язаних із новітніми технологіями ризиків та забезпечення фінансової стабільності.

Багато країн, незалежно від того, бажають вони підтримувати нові цифрові технології чи ні, приходять до єдиного висновку, що в будь-якому випадку неможливо уникнути необхідності державного регулювання цих новітніх технологій.

З соціальної точки зору, нові технології можуть дати еволюційний поштовх для глобальних змін в організації суспільства, але більшість існуючих фінансових установ потребуватиме більшого часу для усвідомлення усіх переваг блокчейну, хоча вони можуть істотно змінити уяву суспільства про побудову довірчих відносин.

Дивлячись в найближче майбутнє цих новітніх технологій виникає багато застережень, зокрема, чи витримають технології шифрування цифрових активів можливості атак у разі створення квантового комп'ютеру? Наприклад, команда дослідників з Шанхайського університету вже заявила, що їм вдалося реалізувати першу в світі ефективну атаку на використовувані методи шифрування криптовалютних гаманців за допомогою потужностей протоквантового комп'ютера D-Wave. Автори дослідження повідомили, що їм

вдалося отримати факторізацію цілого чисел, захищеного RSA, що є найважливішим компонентом злому алгоритмів шифрування [4]. Ці ризики також визнають і деякі уряди: «шифрування, що захищає цифрові комунікації, може бути одного разу зламане квантовими комп'ютерами. Цей момент, що отримав назву “Q-day”, може перевернути військову та економічну безпеку в усьому світі» [5].

Використання технології блокчейну в цих сферах дійсно може підвищити довіру суспільства до державного регулювання господарських та цивільних відношень, разом з цим, їх застосування в фінансовій сфері на державному рівні ще має низку застережень, зокрема щодо можливостей монетарного регулювання. Велика кількість криптовалют, які працюють на технології блокчейн, мають доволі примітивний механізм «монетарного регулювання», який не здатен гнучко реагувати на економічні події та зрушення чи протидіяти викликам з точки зору фінансової стабільності. Незважаючи на те, що «стейблкоїни можуть стимулювати додаткові інновації в платежах і бути добре інтегрованими в соціальні мережі, торгівлю та інші платформи, вони становлять серйозні ризики» [1].

Актуальність регулювання криптовалюти в Україні підсилилась після того, як депутати і чиновники почали масово декларувати великі суми в криптовалюті: в деклараціях за 2020 рік 652 українських чиновники вказали понад 46 тис. біткоїнів [6]. Вже є країни, які спробували легалізувати цифрові валюти на державному рівні. Так, у вересні 2021 року Сальвадор став першою країною, яка прийняла Bitcoin як законний платіжний засіб нарівні з доларом США. Це рішення мало на меті поліпшити фінансову інклюзію – забезпечити доступ до фінансових послуг тим, хто мав обмежений доступ до банківської системи і знизити витрати на отримання грошових переказів з-за кордону. Однак, цей крок викликав багато дискусій, як усередині країни, так і на міжнародному рівні, через волатильність Bitcoin і відсутність чіткої монетарної політики. Крім цього, економіка багатьох країн залежить від міжнародних фінансових інститутів, які не сприймають криптовалюти як національної валюти. Так, мільярдна програма допомоги Сальвадору від Міжнародного валютного фонду через легалізацію біткоїна опинилася під загрозою. МВФ, на відміну від Сальвадора, не легалізував біткоїн і офіційно не може допомагати країні, чий гроші є нелегальними, оскільки це є ризикованим не тільки з фінансової, а й у репутаційної точки зору. [7].

Блокчейн-валюти хоча і пропонують певні переваги у безпеці, прозорості і автономності в порівнянні зі звичайними електронними грошима, однак, у фінансовому світі вони мають свої суттєві ризики і обмеження. Децентралізовані системи можуть бути складнішими у використанні на рівні держави, а їх інтеграція з існуючими технологіями фінансового сектору потребуватиме значних вкладень і тривалого часу на адаптацію. Кількість недоліків, ризиків і застережень залишається доволі значною, що не робить технології блокчейну «готовими» для державного застосування у фінансовій сфері і демонструє суперечливу роль цих новітніх цифрових технологій у фінансовій системі.

Багато країн, незалежно від того, бажають вони підтримувати нові цифрові технології блокчейну та цифрові активи чи ні, приходять до однозначного висновку, що неможливо уникнути необхідності державного регулювання цих новітніх технологій. При цьому, під час інтеграції новітніх технологій у фінансову систему, регулятори повинні дотримуватись певного балансу, а саме: забезпечуючи збереження інноваційного потенціалу і використовуючи ефект синергії між існуючими фінансовими установами і цифровими стартапами забезпечити їх безпечність для користувачів, захист прав споживачів і фінансову стабільність.

Хоча новітні цифрові технології і мають переваги, але, пов'язані з ними ризики, не дають можливості однозначно стверджувати про значні вигоди від використання технологій блокчейн над традиційними електронними грошима. Час, потрібний для вирішення інтеграційних проблем може призвести до виникнення нових технологій, які обженуть блокчейн по простоті і безпеці. І якщо за оцінками експертів, вже скоро років нас може

очікувати створення квантового комп'ютеру, то може бути більш доцільно готуватися до технологічного прориву, пов'язаного з його створенням. Крім цього, ризики створення квантового комп'ютеру, який зробить алгоритми шифрування криптовалют уязвимими, не надають впевненості у тривалому майбутньому щодо надійного використання сучасних криптовалют.

1. The future of money – innovating while retaining trust. Article by Christine Lagarde in L'ENA hors les murs magazine. URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/inter/date/2020/html/ecb.in201130~ce64cb35a3.en.html> (дата звернення: 12.10.2024).

2. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets. European Union law. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R1114> (дата звернення: 16.10.2024).

3. Digital finance package. European Commission. URL: [https://finance.ec.europa.eu/publications/digital-finance-package\\_en](https://finance.ec.europa.eu/publications/digital-finance-package_en) (дата звернення: 16.10.2024).

4. Chinese researchers crack encryption with quantum computing. CoinGeek. URL: <https://coingeek.com/chinese-researchers-crack-encryption-with-quantum-computing/> (дата звернення: 29.10.2024)

5. U.S. and China race to shield secrets from quantum computers. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/investigates/special-report/us-china-tech-quantum/> (дата звернення: 29.10.2024)

6. Біткоїни на 75 млрд. Українські посадовці масово задекларували криптовалюту. BBC. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-56662442> (дата звернення: 29.10.2024).

7. Богдан Вальд. Гарний урок від поганої реалізації: як Сальвадор перейшов на біткоїн та з якими проблемами там зіткнувся. URL: <https://ucap.io/salvador-bitkoin/> (дата звернення: 29.10.2024).

### **Дворник І.В.**

К.е.н., доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

### **Дворник О.В.**

PhD аспірант за спеціальністю 073 Менеджмент

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна

## **СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Система управління інформаційною безпекою (СУІБ) є невід'ємною складовою загальної системи управління, побудованої на принципах аналізу ризиків. Основна мета СУІБ полягає у проектуванні, впровадженні, моніторингу, супроводі та постійному вдосконаленні заходів у сфері захисту інформації. Її основу становлять організаційні структури, політики, плани, обов'язки, процедури, процеси та ресурси, що спрямовані на забезпечення належного рівня інформаційної безпеки.

Головним завданням системи є захист бізнесу та інтелектуальних активів компанії від знищення чи витоку. Водночас важливою ціллю є також захист майнових прав та інтересів клієнтів. Слід зазначити, що заходи інформаційної безпеки не повинні перешкоджати вільному обміну інформацією в межах організації, оскільки це може загрожувати її стратегічному розвитку.

СУІБ має забезпечувати досягнення таких ключових цілей, як захист конфіденційності критичної інформації, запобігання несанкціонованому доступу до даних з обмеженим доступом, підтримання цілісності інформації та відповідних процесів її створення, обробки й використання.

Досягнення цих цілей потребує вирішення комплексу завдань, серед яких визначення відповідальних осіб за інформаційну безпеку, ідентифікація ризиків та їх експертна оцінка, розробка політик доступу до інформаційних ресурсів, формування системи управління ризиками, а також впровадження методів оцінки та контролю інформаційної безпеки в межах підприємства. Перелічені завдання є лише частиною широкого спектра необхідних заходів.

Впровадження СУІБ дозволяє чітко визначити взаємозв'язки між процесами та підсистемами інформаційної безпеки, розподілити відповідальність, а також оптимізувати фінансові, людські й інші ресурси, необхідні для ефективного функціонування системи. Це створює основу для підвищення надійності інформаційних процесів і досягнення стратегічних цілей організації.

Система управління інформаційною безпекою (СУІБ) виконує важливі функції, що спрямовані на забезпечення безпеки інформаційних активів організації. Серед ключових завдань цієї системи є ідентифікація та аналіз ризиків, які можуть впливати на інформаційну безпеку, планування та впровадження заходів для мінімізації цих ризиків, моніторинг ефективності процесів і внесення необхідних коректив у випадку зміни умов чи появи нових загроз. Ці функції забезпечують комплексний підхід до захисту інформації та створюють основу для стабільного функціонування організації.

Ефективність СУІБ залежить від дотримання принципів, що формують її основу. Комплексний підхід передбачає охоплення всіх компонентів інформаційної системи організації, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори ризику. Важливим є узгодження функцій СУІБ із бізнес-цілями та стратегією підприємства, що дозволяє інтегрувати її у загальну систему управління. Адекватність використовуваної інформації, яка забезпечує прийняття обґрунтованих рішень, висока керованість і неперервність управління є ключовими характеристиками сучасної системи інформаційної безпеки.

Система також має бути ефективною, забезпечуючи оптимальний баланс між витратами, продуктивністю та можливостями. Процесний підхід дозволяє забезпечити циклічність управління через етапи планування, реалізації, перевірки, аудиту та коригування, що гарантує безперервний розвиток і вдосконалення СУІБ. Таким чином, інтеграція зазначених функцій і принципів дозволяє створити надійну систему управління інформаційною безпекою, яка не лише захищає активи організації, але й сприяє її стратегічному розвитку в умовах сучасних викликів.

Одним із ключових чинників ефективності системи управління інформаційною безпекою (СУІБ) підприємства є її створення на основі міжнародних стандартів, зокрема ISO/IEC 27001. Цей стандарт забезпечує структурований підхід до розробки, впровадження, супроводу, моніторингу та вдосконалення системи, яка відповідає сучасним вимогам інформаційної безпеки та враховує бізнес-ризик.

ISO/IEC 27001 надає чіткі рекомендації для вибору адекватних і пропорційних заходів контролю, спрямованих на захист інформаційних активів. Це створює основу для підвищення довіри зацікавлених сторін, таких як клієнти, партнери та інвестори, що є важливим аспектом успішного функціонування організації.

Водночас, ефективна СУІБ не обмежується лише використанням одного стандарту. У світовій практиці широко застосовуються й інші нормативні документи, методики та стандарти, що регламентують процеси управління інформаційною безпекою, зокрема ISM3, COBIT, ITIL/ITSM, BSI-100-2, ISO 13335-4, CRAMM та ISO 15408. Усі ці інструменти є сумісними з ISO/IEC 27001, оскільки вони базуються на подібних принципах і підходах.

Таким чином, побудова системи управління інформаційною безпекою на основі ISO/IEC 27001 у поєднанні з іншими актуальними стандартами дозволяє забезпечити комплексний підхід до захисту інформаційних ресурсів. Це сприяє не лише мінімізації ризиків, але й створенню надійного фундаменту для сталого розвитку підприємства в умовах сучасних загроз.

1. Ю.С.Тарасенко, В.Ю.Клим, С.В.Гарагатая, В.Г.Соляников. Аспекти безпеки та захищеності критичної інфраструктури. Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Інноваційні технології, моделі управління кібербезпекою - «ІТМК - 2021», ч.2, Дніпро, 13 – 15 грудня 2021 р. 2021 р

2. Ford, N. (2019, March 19). The benefits of implementing an ISMS. Retrieved from <https://www.itgovernance.eu/blog/en/the-benefits-of-implementing-an-isms>



3. Toynnton, J. (2023, August 17). Plan-Do-Check-Act (PDCA): Driving Efficiency and Success in Business Management. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/plan-do-check-act-pdca-driving-efficiency-success-business-toynnton>
4. Печенюк А. Особливості організації інформаційної безпеки сучасного підприємства. URL: <http://ibo.tneu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/124/123>
5. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (n.d.). The ISMS Framework. Retrieved from <https://www.enisa.europa.eu/topics/risk-management/current-risk/risk-management-inventory/rm-isms/framework>
6. Кириленко А., Бабилюк О. Кібербезпека на захисті бізнесу. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31417/ZE\\_2019\\_118.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31417/ZE_2019_118.pdf?sequence=1)
7. International Organization for Standardization & International Electrotechnical Commission. (2022). ISO/IEC 27001:2022, Information security, cybersecurity and privacy protection - Information security management systems - Requirements
8. International Organization for Standardization. (2018). ISO 19011:2018, Guidelines for auditing management systems. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/70017.html>
9. FitzGerald, J. (2023, May 16). Measuring Information Security Effectiveness - ISO/IEC 27004:2016. Retrieved from <https://info.degrandson.com/blog/information-security-effectiveness>
10. Zhosan G. (2017) Distinctions and features of ISO 9001:2015 standard implementation in the context of social and strategic development of enterprises / O. I. Harafonova, G. V. Zhosan, R. V. Yankovoi // Науковий вісник Полісся. – 2017. - № 3 (11). Ч. 2. – С. 66-71. DOI: 10.25140/2410-9576-2017-2-3(11)-66-71 Available from: <http://nvp.stu.cn.ua/uk/component/k2/item/792-harafonova-o-i-zhosan-g-v-yankovoi-r-v-distinctions-and-features-of-iso-90012015-standard-implementation-in-the-context-of-social-and-strategic-development-of-enterprises.html>

**Долматов С.В.**

аспірант

ДННУ «Академія фінансового управління» м.Київ, Україна

## **АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ БАНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Внаслідок вторгнення РФ у лютому 2022 року в країні змінились звичайні умови життя та діяльності всього, включаючи банківську діяльність. Постійні бомбардування території України, блекаути, втрата кваліфікованого персоналу та інші супутники війни створили нові суттєві виклики для роботи банку в цілому. До стандартного переліку передумов до модернізації наявної інфраструктури банку у вигляді забезпечення відповідної обчислювальної потужності, безперервності роботи банківських сервісів, автоматизації процесів, додалися критично важливі завдання щодо оптимізації системи резервного копіювання та відновлення, масштабування системи збереження даних, модернізації наявної інженерної інфраструктури ЦОД, забезпечення максимально потрібної швидкості передачі даних та оперативності відновлення роботи сервісів на резервному майданчику у разі будь-яких кризових обставин та перебоїв [1].

Якщо казати про аналітичну систему банку, яка є критично важливою особливо в умовах кризових ситуацій, то треба зазначити, що для неї, як і для інших критичних систем банку, виникають виклики, пов'язані з забезпеченням підтримки стабільності та безперервного функціонування аналітичної системи для спроможності здійснення аналізу великих обсягів даних з метою забезпечення оперативного прийняття стратегічних рішень.

Основні елементи аналітичної банківської системи

1. Система збору даних. Забезпечує агрегування інформації з різних джерел (операційні системи, банкомати, платіжні платформи тощо). В звичайних умовах дані у сховище додаються один раз на день. Але зараз це не може забезпечити адекватно швидкої реакції на непрогнозовані зміни в сучасних умовах, зокрема для аналізу кредитних ризиків, актуального прогнозування та безпеки операцій. Тобто, існує нагальна потреба у забезпеченні доставки даних до аналітичного сховища із мінімальною затримкою. Для цього можна розглянути варіант переходу від ETL до CDC реплікації даних з операційних систем у сховище в режимі “майже онлайн”.

2. Сховища даних. Зважаючи на ризики фізичного знищення або пошкодження серверів, українські банки дедалі частіше використовують або розподілені географічно дата центри, або хмарні технології для зберігання даних. Крім основних переваг використання

хмарної інфраструктури (як то швидка масштабованість, висока доступність, сумісність з новітніми технологіями) існують дуже суттєві недоліки, що присутні при використанні хмар, як то питання безпеки та конфіденційності, регуляторні вимоги та незрівнянно великі витрати, особливо якщо йдеться про великі обсяги інформації, що там зберігається.

3. Аналітичні інструменти. До таких інструментів належать платформи для аналізу великих обсягів даних (Big Data), інструменти штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування ризиків і поведінки клієнтів. Під час війни такі інструменти допомагають банкам оперативного адаптувати стратегії кредитування, управління ризиками та питання безпеки.

4. Звітування та візуалізація даних. Система звітування (на основі таких BI платформ як PowerBI, Tableau, QlikView) дозволяє формувати звіти про фінансові ризики, ліквідність і інші показники для керівництва банку та регуляторів. Автоматизація звітів спрощує моніторинг змін і дозволяє швидко реагувати на нові виклики. Для вирішення проблеми постійної доступності такі платформи теж повинні бути відповідно масштабовані або винесені в хмару.

Безперебійна робота та відмовостійкість: критичні аспекти в умовах війни.

Відмовостійкість у банківській аналітичній системі є надзвичайно важливою, адже військові дії призводять до регулярних пошкоджень інфраструктури, перебоїв з електропостачанням та збоїв у телекомунікаційних системах. Одним із рішень щодо забезпечення безперебійної роботи інфраструктури банку є міграція у хмари. Однак, для деяких систем банку, зокрема аналітичної системи, що працює на основі сховища даних (data warehouse), це буде досить дорогим рішенням, з огляду на гігантські розміри аналітичної бази даних, оскільки в такій базі зберігається дуже багато історичних даних з усіх інформаційних систем банку за багато років. Якими ж тоді можуть бути основні концепти побудови архітектури таких систем «на землі» для забезпечення безперебійної роботи та відмовостійкості?

Безперебійну роботу та відмовостійкість можна забезпечити завдяки таким заходам:

- Резервне копіювання бази даних аналітичного сховища даних. Незважаючи на дуже великий розмір бази даних операцію резервування та відновлення (у випадку технічного збою або атаки) треба зробити досить швидко. Це можливо досягти за допомогою інтеграції з апаратним забезпеченням, зокрема, використовуючи технологію дискових стійок snapshot, яке дозволяє створити миттєвий знімок стану бази даних на момент резервування. Знімок бази даних це, по суті, статичне подання вихідної бази даних, в режимі read-only. Ключовий принцип полягає в тому, що знімок завжди буде відповідати цілісному стану вихідної бази даних, як на момент створення знімка [2]. В результаті, процес копіювання значно пришвидшується оскільки знімок стану створюється миттєво, а вплив на продуктивність системи мінімізується.

- Дублювання даних за допомогою постійної апаратної синхронізації даних у декількох географічно віддалених локаціях мінімізує ризик втрати інформації та вирішує питання постійної доступності. До того ж, це дозволяє зберігати резервні копії даних у декількох дата-центрах, що зменшує загрозу втрати даних.

- Системи безпеки та шифрування даних для захисту від можливих кібератак, які в умовах війни значно частішають.

Масштабування та його значення. Наявність кількох дата-центрів у різних географічних регіонах підвищує стійкість до відмов, спричинених можливими пошкодженням, відключенням електроенергії чи збоями в одній конкретній локації. При розподілі навантаження між дата-центрами можлива автоматична передача обробки даних з одного центру до іншого у разі збою, що дозволяє забезпечити безперервність роботи. Також слід зазначити, що географічний розподіл сприяє використанню технологій, які забезпечують горизонтальне масштабування (розширення потужностей шляхом додавання нових серверів).

Висновок. Аналітична система банку в умовах повномасштабної війни в Україні для забезпечення її безперебійної роботи має бути високовідмовостійкою та масштабованою. Забезпечення безперервності операцій, надійного захисту даних та своєчасної належної аналітичної інформації сприяє адаптації банківської сфери до сучасних викликів та підтримці їх стабільності, а значить і фінансової стабільності країни.

1. Комплексна реновація IT-інфраструктури банку, що відповідає вимогам часу. IT інтегратор : веб-сайт. URL: <https://it-integrator.ua/projects/kompleksna-renovatsiia-it-infrastruktury-banku-shcho-vidpovidaie-vymoham-chasu> (дата звернення: 12.11.2024).

2. Database Snapshots: How Do They Work? Medium : веб-сайт.

URL: <https://medium.com/@nebulagraph/database-snapshots-how-do-they-work-f19bf490ece3> (дата звернення: 12.11.2024).

## Клубук А. І.

Аспірант кафедри управління та адміністрування

ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ, Україна

## ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ БОРотьБИ З КОРУПЦІЄЮ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Інтенсифікація процесів цифровізації в сучасних економіках створює широкі можливості для автоматизації управлінських процесів, зниження витрат та підвищення ефективності прийняття рішень [1]. Проте корупція залишається однією з найбільших перешкод для стабільного економічного розвитку. Вона також адаптується, приймаючи нові форми у цифрову епоху [2]. У цьому контексті, використання штучного інтелекту (ШІ) для виявлення та усунення корупційних схем стає ключовим та інтегральним завданням для багатьох державних інституцій [3].

Ціллю цього дослідження є детальний аналіз потенціалу ШІ у боротьбі з корупцією через виявлення механізмів, які можуть бути ефективно впроваджені в державні структури. Це дозволить значно підвищити прозорість процесів та скоротити вплив людського фактора у прийнятті критично важливих рішень на всіх рівнях управління [4].

Дослідження ґрунтується на комплексному аналізі наукової літератури та кейс-стаді успішного впровадження ШІ в системи державного антикорупційного моніторингу [5]. Залучений емпіричний аналіз, що включає використання алгоритмів машинного навчання та обробки великих даних для ідентифікації та прогнозування корупційних схем, які призводять до значних економічних втрат [1].

Основні результати:

**1. Виявлення аномалій:** ШІ здатний автоматично аналізувати великі обсяги даних з метою виявлення аномалій, зокрема у фінансових транзакціях і державних закупівлях [2]. Комплексні алгоритми машинного навчання можуть ідентифікувати нетипові патерни, що сигналізують про потенційні корупційні дії. Особливо в умовах України, використання даних системи «Прозоро» дозволяє ШІ ідентифікувати не лише аномальні цінові замовлення, але й нестандартні закупівлі, які мають мало сенсу, як то придбання барабанів для бомбосховищ. Це допомагає виявляти неефективні чи підозрілі витрати в державному секторі.

**2. Моніторинг і автоматизація:** Штучний інтелект дозволяє забезпечувати безперервний контроль транзакцій та процесів, виявляючи ймовірні відхилення від стандартних процедур [3]. Це суттєво зменшує корупційні ризики та підвищує ефективність управління державними ресурсами.

**3. Прозорість через блокчейн:** Інтеграція ШІ з блокчейн-технологіями підвищує прозорість державних процесів за допомогою забезпечення незмінності даних [4]. Кожна

транзакція фіксується в ланцюжку блоків, що робить її маніпуляцію неможливою постфактум та підвищує довіру до державних інституцій [5].

Впровадження ШІ у державні системи управління вимагає ретельної підготовки як у нормативно-правовій, так і в етичній площині [1]. Потрібно враховувати можливі загрози приватності та забезпечити коректну обробку персональних даних [2]. Важливо зазначити, що значні зиски вже демонструють різні ініціативи, спрямовані на зниження рівня корупції в різних країнах світу, зокрема в Естонії та Сінгапурі, де цифрові технології активно застосовуються для досягнення цієї мети [3, 5].

Штучний інтелект має значний потенціал у боротьбі з корупцією, сприяючи підвищенню прозорості та ефективності державних процесів в умовах цифрової трансформації. Для реалізації цих можливостей необхідно розробити відповідну правову та інфраструктурну базу, яка підтримуватиме інтеграцію ШІ у національні системи, гарантуючи при цьому етичність та безпеку процесів [4].

Існує необхідність у проведенні подальших досліджень для глибшого аналізу ефективності різних алгоритмів ШІ, розробки надійних механізмів їх впровадження, а також оцінці їх впливу на суспільну довіру та економічне зростання [5]. Особливу увагу слід звернути на вивчення потенціалу взаємодії різних цифрових платформ у боротьбі з економічними злочинами [1].

1. Azeem, A. (2020), Artificial Intelligence in Government: Applications for Public Sector Effectiveness. *Government Information Quarterly*, 37(2), 112-124.

2. Kaplan, A., Haenlein, M. (2019), Siri, Siri, in my Hand: Who's the Fairest in the Land? On the Interpretations, Illustrations, and Implications of Artificial Intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25.

3. Schiavo, S., & Toldo, R. (2021). Blockchain and Artificial Intelligence for Corruption-Free Public Administration. *Journal of Corporate Finance*, 67.

4. Lee, I., & Lee, K. (2021). The Internet of Things (IoT): Applications, Investments, and Challenges for Enterprises. *Business Horizons*, 63(3), 1-16.

5. Mazzone, G. (2022). Ethical Implications of Artificial Intelligence: A Literature Review. *AI & Society*, 37(3), 1123-1140.

## **Куцай Н.С.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОСВІТИ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТА**

Сучасне українське суспільство, що актуалізує людину як цінність, докорінно змінює сформований образ вищої школи, методологію та теорію педагогічної науки та практики. У розвитку науки, культури, економіки та інших галузей суспільного життя освіта відіграє роль одного з провідних факторів, тому що цей розвиток визначається якістю навчання самої людини. У зв'язку з цим проблема пошуку шляхів підвищення якості освіти у вузі набуває першочергового значення.

Нині українська вища школа перебуває у стані системних перетворень, зумовлених змінами економічних та соціокультурних умов розвитку, постійно висувуються вимоги, щодо перегляду всієї системи професійної освіти та забезпечення підготовки конкурентоспроможного спеціаліста на світовому ринку праці. Зростання значущості людського капіталу може відбуватися при виконанні комплексу умов: усвідомлення ролі, місця та значущості освіти у світовій спільноті; визнання наукового потенціалу, накопиченого найвищою школою з урахуванням генерації передових ідей; перехід до цифровізації сфер суспільного життя та розширення меж міжкультурної взаємодії, успішність якої визначається рівнем сформованості комунікативної та інформаційної

компетентності; підвищення інтенсивності цифрового забезпечення освітнього та виховного процесу в різних типах та видах освітніх установ, що покликане сприяти зростанню можливості швидкого реагування на умови соціуму, які змінюються.

Нові умови вимагають встановлення чітких цілей освіти до системного бачення реальності, уміння формулювати цілі інноваційного розвитку у своїй галузі, ставити та вирішувати професійні проблеми різного рівня, мати здатність до адаптації в колективі та спільній творчій діяльності. Процеси, що відбуваються у зв'язку з тотальною інформатизацією суспільства, сприяють не лише прискоренню науково-технічного прогресу, інтелектуалізації всіх видів людської діяльності, а й створенню якісно нового інформаційного середовища соціуму, що забезпечує розвиток творчого потенціалу кожного індивіда [1].

В умовах цифровізації освіти з метою підвищення професійної підготовки студентів широкого поширення набули e-learning (електронне навчання) та дистанційне навчання.

E-learning (електронне навчання) та дистанційне навчання поєднує те, що це процеси, які здійснюються за допомогою інформаційних та цифрових технологій при віддаленій взаємодії студента та викладача.

Існуючі інструменти та засоби електронного та дистанційного навчання дозволяють: – проводити навчання у різних формах, включаючи синхронне; – асинхронне, змішане навчання; – організувати взаємодію всіх учасників навчання; – використовувати сучасні засоби навчання (тренажери, симуляції, імітаційне моделювання тощо); – вибудувати ефективне навчання; – забезпечити доступ до сховищ електронних матеріалів; – організувати колективну роботу учасників навчання.

E-learning, як і дистанційне навчання, безперечно, відрізняються від традиційних форм організації навчання, у зв'язку з чим мають очевидні переваги та недоліки, класифіковані нами у дві групи: переваги з погляду студента, що навчається, і переваги з позиції освітньої організації. Зупинимося на них детальніше.

Головною перевагою e-learning з погляду студентства є можливість навчатися віддалено, дистанційно від викладача з будь-якої точки світу, де є доступ до інтернету. З'являється можливість здобуття професійної освіти без відриву від роботи для студентів заочної форми навчання.

Ще однією очевидною перевагою e-learning є гнучкість навчання. Студент має можливість самостійно складати план проходження курсу, послідовність вивчення навчального матеріалу, навчатися у своєму темпі, з придатною для найбільш ефективного засвоєння навчального матеріалу швидкістю.

Плюсом також є можливість під час вивчення матеріалів навчального курсу самостійно заглибитись у найбільш актуальні та цікаві питання, а також повернутися та повторно ознайомитися з темами, в яких існує потреба.

Серед переваг електронного та дистанційного навчання слід зазначити і те, що навчання проходить у форматі віч-на-віч з матеріалами навчальних курсів, кожен студент виконує всі поставлені завдання, що не завжди можливо при очному груповому навчання, коли у вирішенні завдань, кейсів та вправ можуть прийняти участь 1–3 особи, оскільки процес обмежений за часом. Цей факт також сприяє підвищенню якості професійної підготовки студента.

Наступною перевагою e-learning та дистанційного навчання є можливість викладача розділяти навчальні курси на модулі, блоки, що дозволяє підвищити гнучкість навчання, побудувати індивідуальну траєкторію професійної підготовки студента бакалаврату.

Безперечними перевагами електронного та дистанційного навчання також є: підвищення швидкості навчання; встановлення найбільш чітких критеріїв оцінки

результатів навчання; максимальна відмова від суб'єктивної оцінки; реалізація можливості легко відстежувати ефективність навчання; оперативність збору статистичних даних щодо результатів навчання студентів, проведення моніторингу навчання.

Однак, крім переваг, електронне та дистанційне навчання має й низку недоліків. Треба зазначити, що для розробки та створення електронних навчальних курсів потрібна наявність кількох фахівців технічного спрямування.

Ще одним недоліком даних форм навчання є відсутність можливості викладача швидко коригувати зміст курсів залежно від запитів студентів, а також неможливість моментального зворотного зв'язку студента з викладачем. Також при електронному та дистанційному навчанні існує потенційний ризик появи технічних проблем, пов'язаних з мережею інтернет, обліковими записами, паролями та ін.

Але в цілому цифровізація вищої освіти, яка динамічно розвивається, виступає очевидним фактором формування конкурентної переваги української професійної освіти, надаючи більший вплив у зниженні її собівартості, а також усуненні наявних перешкод у її масштабності та доступності.

В даний час за рівнем розвитку сучасних цифрових технологій Україна перебуває в одному ряду з розвиненими країнами ЄС. Завдання розширення масштабів застосування цифрових засобів та інформаційних технологій в освіті може бути вирішене за допомогою збільшення інвестицій та вдосконалення механізмів фінансування в освітній сфері. Багатьма вузами країни створенні умови для проходження та вивчення електронних курсів, електронних підручників, електронних навчальних ресурсів, навчальних комп'ютерних програм, різноманітних тестів, навчальних відеофільмів, відео-лекцій, модульних робочих підручників та інших засобів навчання. В умовах зростання їх числа спостерігається і покращення якості, в основі якого широкомасштабна апробація в процесі [2].

Для сучасного студентства цифрові технології представлені розумними додатками, які можна використовувати інтуїтивно, без вивчення правил і інструкцій. У результаті споживче ставлення у побутовому житті переноситься на освітні цифрові технології, низький рівень знання про функціонування та можливий потенціал останніх виявляється у пасивному використаному типі поведінки під час їх проходження. В результаті студентам вкрай важко самостійно здійснювати пошук рішення проблемних питань, використовувати повною мірою цифровий технологічний потенціал запропонованих для них освітніх програм.

В умовах значного збільшення частки цифрової освіти в традиційній формі навчання, зростання кількості форм навчання розширення спектру використовуваних цифрових технологій навчання сприяють активізації особистісної позиції студента. Водночас зростає потреба у формуванні нових професійних компетенцій, заснованих на цифровій грамотності, формуванні інформаційного та цифрового світогляду, цифровій та інформаційній культурі.

Таким чином, розкриваючи проблему цифровізації освіти як способу підвищення якості професійної підготовки студентів, підіб'ємо деякі підсумки.

Цифровізація освіти в широкому сенсі – це комплекс соціально-педагогічних перетворень, пов'язаних із насиченням освітніх систем цифровою інформаційною продукцією, засобами та технологіями; у вузькому – впровадження в установи системи освіти цифрових інформаційних засобів, заснованих на цифровій інформаційній продукції та педагогічних технологіях, які базуються на цих засобах.

Під цифровізацією освіти розуміється також процес забезпечення сфери освіти теорією та практикою розробки та використання сучасних цифрових технологій, орієнтованих на реалізацію психолого-педагогічних цілей навчання та виховання [3].

До основних напрямів цифровізації освіти як способу підвищення якості професійної підготовки студентів належать:

- розвиток безперервної освіти на основі цифрових комунікативних технологій;
- вдосконалення технічної бази та програмного забезпечення цифровізації;
- розвиток цифрових інформаційних ресурсів системи освіти.

Перспективи здійснення цифровізації освіти як способу підвищення якості професійної підготовки студента великі, це дозволить оптимізувати освітній процес, роблячи його доступним для більшої кількості бажаючих розкривати межі освітніх можливостей, дозволяючи доторкнутися до кращої спадщини світового освітнього простору. Адже інформатизація суспільства веде не лише до вдосконалення науково-технічного прогресу, а й до створення певного інтерактивного освітнього середовища, що сприяє розвитку творчого потенціалу студента, і, загалом, його особистісної та професійної самореалізації.

Так, сучасні цифрові технології сприяють здійсненню наступних психолого-педагогічних цілей: – розвиток особистості шляхом формування інформаційної культури та умінь у галузі експериментально-дослідницької діяльності; – поглиблення міжпредметних зв'язків за рахунок інтеграції інформаційної та предметної підготовки; – вдосконалення методики викладання предметів через додаткову візуалізацію знань, моделювання об'єктів, процесів та явищ, доступ до великого обсягу інформації, здійснення комп'ютерного контролю, посилення мотивації навчання через ігри, засоби мультимедіа та ін; – вдосконалення системи самостійної роботи студентів через використання нових форм, методів, засобів та видів діяльності, заснованих на застосуванні ІКТ.

Всі перераховані вище ресурси та технології дозволяють сучасним студентам автономно та дистанційно здійснювати самореалізацію через ефективний процес навчання, через систему самостійної роботи та різні методи комп'ютерного контролю, адже мета такої системи – ефективно стимулювати готовність студентів до самостійної праці, залучення їх до навчального процесу та творчої активності.

1. Осадчук В. Розвиток відкритої освіти як феномена XXI століття. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. 2022. №21(1), С. 58–67. DOI: 10.35387/od.1(21).2022.58-67.

2. Шпарик О. Концептуальні засади цифрової трансформації освіти: європейський та американський дискурс. Український Педагогічний журнал. 2021. №4. С. 65–76. DOI: 10.32405/2411-1317-2021-4-65-76

3. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. Економічний форум. 2021, № 4. С. 3-13. URL: [https://lntu.edu.ua/sites/default/files/fls/ekonomichniy\\_forum\\_4\\_2021\\_0.pdf](https://lntu.edu.ua/sites/default/files/fls/ekonomichniy_forum_4_2021_0.pdf)

**Луценко А.С.**, здобувач освіти,

**Ляшок Н.Ю.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри управління  
і фінансово-економічної безпеки

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич, Україна

## **ВПЛИВ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ: ПЕРЕВАГИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Сучасний розвиток суспільства характеризується стрімким упровадженням інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери життя, що суттєво впливає на соціально-економічні системи. Інформатизація сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації виробничих процесів і формуванню нових моделей економіки, таких як цифрова економіка.

Завдання управління соціально-економічним розвитком полягає в тому, щоб поставити знання на службу суспільству шляхом забезпечення сприятливих умов для

генерування ідей та інновацій, а також для їх поширення та використання у виробничому процесі. Безумовно, сучасне суспільство вже неможливо собі уявити без використання інформаційно-комунікаційних технологій. Комп'ютеризація охопила практично всі сфери людської діяльності та допомогла розширити інформаційний простір до світових розмірів. Інформаційні системи та мережі передачі інформації використовуються населенням в їх повсякденному житті, але, що набагато важливіше, повною мірою забезпечують банківську та фінансову діяльність країн, податкову систему, керування транспортом, управління промисловими підприємствами та багато іншого. Електронна пошта та Всесвітня павутина Інтернет стали частиною нашого життя. Під впливом інформатики вже давно йде формування нового образу та стилю нашого життя. Нові покоління сприймають інформаційні системи як частину природного довкілля. [1, с. 12].

Метою цієї роботи є розгляд основних аспектів інформатизації соціально-економічних систем, її переваг, викликів та перспектив.

Одним із ключових напрямків інформатизації є автоматизація процесів управління підприємствами. Завдяки впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій організації отримують можливість підвищувати точність і швидкість прийняття рішень, зменшувати витрати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [2, с. 45]. Зокрема, використання інформаційних систем дозволяє забезпечити безперервний моніторинг фінансових показників і аналіз ринкових тенденцій.

Інформатизація також впливає на трудові відносини. Вона змінює структуру зайнятості, сприяє появі нових професій і вимагає підвищення кваліфікації працівників [3]. У контексті соціально-економічного розвитку важливо забезпечити доступність технологій для всіх верств населення, адже цифровий розрив між регіонами чи соціальними групами може стати фактором нерівності [1, с. 37].

Окрему увагу слід приділити викликам, які постають перед суспільством у процесі інформатизації. Серед них — зростання кіберзагроз, необхідність захисту персональних даних і забезпечення кібербезпеки [4]. Крім того, важливо враховувати вплив інформатизації на екологію, адже виробництво й утилізація електронних пристроїв створюють додаткові навантаження на навколишнє середовище [2, с. 49].

Інформатизація змінює підходи до освіти, відкриваючи нові можливості для навчання. Впровадження онлайн-курсів, електронних бібліотек та платформ дистанційного навчання дозволяє отримувати знання без географічних обмежень. Особливо важливу роль у цьому контексті відіграють хмарні технології, що забезпечують доступ до інформації у будь-який час і з будь-якого місця [3, с. 47]. Проте важливо враховувати, що нерівномірний доступ до цифрових ресурсів може посилити соціальну нерівність [4, с. 80].

Ще однією важливою складовою інформатизації є розвиток штучного інтелекту. Його інтеграція у виробничі та управлінські процеси сприяє автоматизації рутинних завдань, зменшенню людського фактору та підвищенню продуктивності [5]. Наприклад, у сфері медицини алгоритми штучного інтелекту аналізують великі обсяги даних для діагностики захворювань, що покращує якість медичних послуг [6, с. 125]. Водночас етичні аспекти використання штучного інтелекту потребують окремої уваги, зокрема щодо конфіденційності даних і відповідальності за прийняті рішення.

Економічний розвиток завдяки інформатизації проявляється також у підвищенні ефективності логістичних систем. Використання автоматизованих складів, дронів для доставки та крекінгу в реальному часі дозволяє зменшити витрати на транспортування й підвищити якість обслуговування клієнтів [7]. У контексті міжнародного співробітництва інформатизація спрощує обмін інформацією між країнами, сприяє розвитку глобальних ринків і міжнародних проектів. Наприклад, створення транскордонних цифрових платформ, таких як електронні торгові майданчики, забезпечує доступ підприємців до широкого кола споживачів [6, с. 135]. Водночас залежність економіки від глобальних цифрових систем може призвести до нестабільності в разі порушення їхньої роботи.



Крім того, інформаційні системи допомагають підприємствам прогнозувати попит на продукцію, оптимізувати запаси та швидше реагувати на зміни ринку [8, с. 75].

Інформатизація соціально-економічних систем є потужним інструментом трансформації сучасного суспільства. Вона впливає на всі ключові аспекти життя, починаючи від управління бізнесом і державними структурами, закінчуючи освітою, медициною та міжособистісною комунікацією. Інформаційно-комунікаційні технології сприяють підвищенню ефективності процесів, зростанню продуктивності праці та створенню нових можливостей для особистісного й професійного розвитку [8, с. 45].

Проте, паралельно із позитивними змінами, інформатизація породжує низку викликів, зокрема в сфері кібербезпеки, конфіденційності даних, соціальної нерівності та екологічної стійкості. Ці питання потребують невідкладної уваги з боку держав, бізнесу та суспільства для забезпечення сталого й безпечного розвитку.

Інформатизація також суттєво змінює процеси виробництва та споживання. Використання технологій «Інтернет речей» у промисловості дозволяє збирати та аналізувати дані в реальному часі, що сприяє значній оптимізації виробничих ліній. Завдяки інформаційним технологіям підприємства можуть знижувати енергоспоживання, скорочувати кількість поломок обладнання та покращувати загальну ефективність виробництва [9, с. 112].

Незважаючи на численні переваги, інформатизація створює і нові соціальні виклики, пов'язані з розподілом цифрових технологій. Зростання цифрового розриву між різними соціальними групами та регіонами призводить до того, що частина населення залишається поза процесом цифровізації, не маючи доступу до сучасних інформаційних технологій. Це, в свою чергу, може посилити соціальну нерівність і призвести до сегментації суспільства на «цифрових» і «недоступних» громадян [10].

Таким чином, успішна інтеграція інформаційних технологій можлива лише за умови формування комплексної політики, спрямованої на розширення доступу до цифрових ресурсів, розвиток освітніх ініціатив і створення інфраструктури для підтримки інновацій. Це дозволить не лише використовувати переваги інформатизації, а й мінімізувати її негативні наслідки. У підсумку, інформатизація залишається не лише технологічним процесом, а й важливою соціально-економічною тенденцією, здатною формувати нові підходи до розвитку суспільства у XXI столітті.

1. Петренко О. В. Інформаційні технології в управлінні організаціями. Київ: Наукова думка, 2020. 150 с.
2. Іванов А. І., Сидоренко Б. П. Цифрова економіка: сучасний стан і перспективи. Харків: Основа, 2021. 240 с.
3. Соколова М. Г. Розвиток соціально-економічних систем у цифрову епоху // Економічний вісник. 2022. №3. С.45-50.
4. Захарова Т. В. Кібербезпека та інформаційна культура в сучасному суспільстві. Одеса: Літера, 2019. 180 с.
5. Жуков Д. С. Вплив цифрових платформ на розвиток малого бізнесу // Економіка України. 2023. №2. С. 10-18.
6. Андрієнко Л. О. Штучний інтелект і виклики кібербезпеки. — Львів: Світ, 2022. 205 с.
7. Тарасенко Н. П. Екологічні аспекти інформатизації: виклики та рішення. Дніпро: Промінь, 2020. 130 с.
8. Гриньов В. І. Соціально-економічні аспекти цифрової трансформації. Полтава: Університетська книга, 2021. 190с.
9. Степанов О. М. Інтернет речей у промисловості: від концепцій до реалізації. Київ: Наукова думка, 2023. 180 с.
10. Лавринович І. М. Цифровий розрив: соціальні наслідки та стратегії подолання. Львів: Основа, 2022. 150 с.

**Маланчук Л. О.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та публічного управління

Національний університет водного господарства та природокористування, м.Рівне, Україна

**Сидорук Д.В.**

здобувачки першого освітня рівня (бакалавр)

Національний університет водного господарства та природокористування, м.Рівне, Україна

## **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ПОТОКАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ АРХІВНОГО ВІДДІЛУ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

В умовах сучасного розвитку інформаційного суспільства значення ефективного управління інформаційними потоками постійно зростає. Архівні відділи державних адміністрацій відіграють ключову роль у збереженні та доступі до інформації, що має стратегічне значення для управління, досліджень і прийняття рішень. Однак існуючі методи управління інформацією часто стикаються з низкою викликів, таких як надмірна паперова документація, недостатня автоматизація процесів і обмежений доступ до цифрових ресурсів. Саме тому оптимізація управління інформаційними потоками в архівному відділі є важливим напрямом для забезпечення ефективності, точності й оперативності в роботі як самого відділу, так і всієї адміністрації.

Реалізація стратегічних підходів до управління інформаційними потоками сприяє підвищенню прозорості й підзвітності адміністративних процесів, поліпшенню обслуговування громадян і оптимізації роботи з документами. Використання сучасних технологій, автоматизованих систем документообігу та цифрових баз даних дозволяє значно зменшити навантаження на персонал і мінімізувати ризики втрати інформації. Крім того, впровадження інноваційних рішень забезпечує ефективну інтеграцію архівного відділу в загальну систему державного управління, що відповідає викликам цифрової епохи. Таким чином, ефективне управління інформаційними потоками стає стратегічним пріоритетом у розвитку архівної справи.

Інформаційні потоки архівного відділу державної адміністрації – це сукупність процесів обміну інформацією, що відображають рух даних, документів та архівних матеріалів у межах архівного відділу, між іншими структурними підрозділами державної адміністрації, а також між архівом та зовнішніми користувачами (громадянами, установами, організаціями), ці потоки включають збір, обробку, зберігання, передачу та використання інформації, спрямованої на забезпечення ефективного управління архівними документами, їхньої доступності та належного збереження [1].

Ефективна організація інформаційних потоків є важливою умовою для забезпечення прозорості, точності та оперативності архівної діяльності, сприяє покращенню якості адміністративних послуг і підвищує загальну продуктивність роботи відділу.

На рисунку 1. представлено ключові складові управління інформаційними потоками архівного відділу.

Управління інформаційними потоками є важливим інструментом для забезпечення ефективної діяльності архівного відділу. Завдяки чіткій організації процесів збору, обробки, зберігання та передачі інформації архівний відділ може не лише оптимізувати свою роботу, але й підвищити якість обслуговування громадян, організацій та інших користувачів архівної інформації. Систематизовані інформаційні потоки дозволяють зменшити час на пошук необхідних документів, забезпечують доступ до актуальної інформації та сприяють оперативному реагуванню на запити.

Ефективне управління інформаційними потоками є фундаментальним чинником підвищення прозорості та надійності адміністративних процесів у державній установі.

Завдяки належній організації інформаційного обміну між архівним відділом та іншими підрозділами забезпечується постійний доступ до актуальної, достовірної та структурованої інформації, яка стає основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з помилками у документації, використанням застарілих даних чи їхньою неправильністю, які можуть негативно впливати на ефективність і легітимність управлінських дій.



Рис.1. Ключові складові управління інформаційними потоками архівного відділу  
Джерело: складено автором на основі [1,2]

Більш того, прозорість інформаційних потоків створює додаткові можливості для зовнішнього контролю, що зміцнює довіру громадськості до діяльності державних органів. Висока точність і доступність інформації сприяє ефективнішій координації роботи різних підрозділів, знижує бюрократичне навантаження і забезпечує належний рівень обслуговування громадян, відповідаючи потребам сучасного цифрового середовища [3].

Крім того, управління інформаційними потоками сприяє збереженню архівних документів та значно знижує ризики втрати або пошкодження важливої інформації. Завдяки впровадженню автоматизованих систем документообігу та електронних архівів забезпечується не лише оптимальна організація даних, але й їх оперативна доступність для користувачів, що підвищує ефективність роботи архівного відділу. Такі системи дозволяють мінімізувати вплив людського фактора, покращити відстежуваність даних і забезпечити їх захист від фізичних або технічних пошкоджень, це набуває особливої значущості в умовах сучасного інформаційного суспільства, де безпека, конфіденційність і стійкість даних стають ключовими пріоритетами для збереження інституційної пам'яті та забезпечення безперервності адміністративних процесів.

Розвиток архівного відділу також пов'язаний із забезпеченням ефективної взаємодії між внутрішніми і зовнішніми інформаційними потоками. Це дозволяє інтегрувати архівну діяльність у загальну систему державного управління, забезпечуючи її цілісність і узгодженість. Стандартизація інформаційних потоків між архівним відділом та іншими установами сприяє полегшенню обміну даними, скороченню часу на виконання адміністративних процедур та покращенню якості наданих послуг.

Отже, управління інформаційними потоками виступає стратегічним напрямом розвитку архівного відділу, який забезпечує комплексний підхід до оптимізації внутрішніх процесів і взаємодії з іншими підрозділами державної адміністрації. Ефективна організація збору, обробки, зберігання та передачі даних дозволяє не лише оптимізувати роботу відділу, але й значно підвищити якість обслуговування громадян та організацій, що звертаються за архівною інформацією. Крім того, впровадження автоматизованих систем документообігу та цифрових архівів значно підвищує рівень збереження даних, мінімізує ризики втрати чи пошкодження інформації та забезпечує її доступність для користувачів. Інтеграція архівних інформаційних потоків у загальну систему державного управління створює умови для

ефективного функціонування архівного відділу у сучасному цифровому середовищі, відповідаючи на виклики інформаційного суспільства та сприяючи його сталому розвитку.

1. Ковальська Л. А. Комунікативні особливості функціонування документально-інформаційного ресурсу. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. Київ, 2021. № 1. С. 27–34.

2. Ciaran B. Archival infrastructure and the information backlog URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10502-021-09368-x> (дата звернення: 30.11.2024).

3. Ведмідь П.В. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у забезпеченні ефективності державного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні : науковий журнал*. 2020. Вип. 18. С. 32-36

**Меленчук Л.І., Гавришків Н.Г., Слещова О.Я.**

викладачі комп'ютерного відділення

Галицький фаховий коледж імені В'ячеслава Чорновола, м.Тернопіль, Україна

## **ЗАХИСТ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Цифрова трансформація глибоко змінює наше життя. Смартфони та інтернет стали невід'ємною частиною щоденної рутини. Сучасні технології проникли в усі сфери, від освіти до виробництва, покращуючи ефективність та відкриваючи нові можливості для спілкування.

Однак, з розширенням цифрового середовища зростає і кількість загроз, які можуть поставити під загрозу нашу конфіденційність, безпеку даних та безперебійну роботу систем. Зловмисники використовують все більш складні методи для отримання доступу до конфіденційних даних, порушення роботи систем та завдання фінансової шкоди. Це робить захист інформаційних систем одним з найактуальніших питань сучасності.

Також з розвитком технологій та зростанням залежності від цифрових систем, кіберзлочинці постійно знаходять нові методи для вдосконалення своїх атак. З'являються нові, більш складні та цілеспрямовані атаки, наприклад такі як ransomware, DDoS-атаки, фішингові атаки.

До прикладу Ransomware, принцип дії якої полягає в тому, що зловмисники зашифрують дані жертви вимагаючи при цьому викуп за їх розшифрування. Найчастіше використовуються найскладніші алгоритми шифрування, що досить ускладнює самостійне відновлення даних. Також можуть погрожувати публікацією викрадених даних з метою розповсюдження їх якщо викуп не буде сплачений. Захистом може бути регулярне створення резервних копій даних, оновлення антивірусного програмного забезпечення, обмеження прав користувачів, навчання персоналу розпізнавати фішингові атаки.

Також можуть бути DDoS-атаки принцип дії яких полягає в перевантаженні сервера або мережі великою кількістю запитів, що приведе до недоступності ресурсу для користувачів. Такі атаки можуть бути використані для шантажу, дискредитації або просто для завдання шкоди. Щоб запобігти цьому потрібно використовувати спеціальне обладнання та програмне забезпечення для захисту від DDoS-атак, співпраця з провайдерами інтернет-послуг, а також регулярний моніторинг мережі.

Досить розповсюдженими є фішингові атаки, які через електронні листи, SMS-повідомлення або повідомлення в соціальних мережах начебто від довірених організацій з метою отримання конфіденційної інформації. Саме в такому випадку часто використовують соціальну діяльність маніпулюючи людьми для досягнення своїх цілей. Тому, з метою захисту, постійно проводити навчання персоналу розпізнавати фішингові атаки, використання багатофакторної аутентифікації, перевірка адреси відправника електронного листа перед відкриттям та інші елементи захисту [3].

Захист інформаційних систем в умовах цифрової трансформації повинен бути комплексним і включати як технічні так і фізичні заходи. Всі програмні продукти повинні регулярно оновлюватися, а для підвищення рівня захищеності облікових записів рекомендується використовувати багатофакторну аутентифікацію. Також варто відмітити такі методи як шифрування даних, що є одним з найефективніших способів захисту інформації від несанкціонованого доступу та системи виявлення вторгнень, що дозволяють своєчасно виявляти і реагувати на спроби несанкціонованого доступу.

Роль хмарних технологій в забезпеченні інформаційної безпеки є досить неоднозначною адже вони можуть як підвищити, так і знизити рівень інформаційної безпеки. З однієї сторони, хмарні провайдери інвестують значні кошти в розробку і підтримку систем безпеки. З іншого боку, відповідальність за безпеку даних частково перекладається на хмарного провайдера, що може призвести до втрати контролю над даними [2].

У цьому контексті є важливою розробка та впровадження ефективних заходів кібербезпеки. Тільки так ми зможемо захистити свої персональні дані, забезпечити безперебійну роботу критично важливих інфраструктур та мінімізувати ризики, пов'язані з кіберзагрозами.

У глобальному секторі кібербезпеки фінансовий сектор, зокрема, став надзвичайно привабливою мішенню для кіберзлочинців. Постійна цифрова трансформація, що охопила цей сектор, та масова міграція до хмарних технологій, створили масштабний та складний ландшафт, який є ідеальним середовищем для кібератак. Дана ситуація призвела до експоненціального зростання кількості та різноманітності кіберзагроз, з якими стикаються фінансові установи.

Це величезні фінансові ресурси, які зосереджені в руках фінансових інститутів. Крадіжка коштів або персональних даних клієнтів може принести зловмисникам значний прибуток. Складність ІТ-інфраструктури фінансових установ створює безліч потенційних точок входу для зловмисників. Постійні інновації в фінансовому секторі призводять до появи нових технологій, які можуть бути використані як для захисту, так і для атаки. Широка доступність фінансових послуг через онлайн-банкінг та мобільні додатки значно розширює атакувальну поверхню.

Мережева архітектура фінансових установ нагадує складний організм з численними взаємопов'язаними компонентами. Кожна нова технологія, кожен новий продукт або сервіс вводять нові вузли та зв'язки в цю мережу, збільшуючи кількість потенційних векторів атак. Крім того, використання хмарних технологій та мікросервісної архітектури, хоча і підвищує гнучкість та масштабованість систем, одночасно ускладнює їх захист.

Постійна еволюція технологій в фінансовому секторі створює ситуацію, коли захист від застарілих загроз часто відходить на другий план перед необхідністю захистити нові системи та технології. Зловмисники, в свою чергу, швидко адаптуються до нових умов і розробляють нові методи атак, що створює ситуацію безперервної боротьби між захисниками та зловмисниками [1].

Розширення цифрових каналів обслуговування, таких як онлайн-банкінг та мобільні додатки, значно збільшує атакувальну поверхню фінансових установ. Збільшення кількості точок доступу до систем, а також зростання кількості користувачів підвищують ймовірність успішної атаки. Крім того, мобільні пристрої, які часто використовуються для доступу до фінансових послуг, мають вразливі операційні системи та можуть бути легко заражені шкідливим програмним забезпеченням.

Для протидії цим загрозам фінансовим установам необхідно постійно вдосконалювати свої системи безпеки. Це включає в себе не тільки впровадження новітніх технологій захисту, але й навчання співробітників, проведення регулярних аудитів безпеки та співпрацю з правоохоронними органами. Крім того, важливо розуміти, що кібербезпека

– це не одноразовий проєкт, а безперервний процес, який вимагає постійної уваги та інвестицій.

Захист інформаційних систем в умовах цифрової трансформації є складним і багатогранним завданням. Адже, у сучасному цифровому світі, де інформація є одним з найцінніших активів, захист інформаційних систем набуває все більшої важливості. Цифрова трансформація, хоча й приносить безліч переваг, одночасно створює нові ризики для інформаційної безпеки. Також слід пам'ятати що кіберзагрози мають глобальний характер, тому для ефективного протистояння їм необхідна міжнародна співпраця.

Захист інформаційних систем – це постійний процес, який вимагає систематичних інвестицій часу, ресурсів та зусиль. Тільки за умови комплексного підходу та постійного вдосконалення систем захисту можна забезпечити безпеку інформації в умовах цифрової трансформації.

1. Дрозд І., Маковець О. Кібербезпека як фактор фінансової безпеки підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 5/3, С. 31–35.

2. Легомінова С., Гайдур Г. Аналіз сучасних загроз інформаційній безпеці організацій та формування інформаційної платформи протидії їм. Електронне фахове наукове видання «Кібербезпека: освіта, наука, техніка», 2023. № 2(22), С. 54–67. <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2023.22.5467>.

3. Капля О. М. Правове регулювання інформаційної безпеки громадянина під час дії воєнного стану. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2023. № 6 (24). С. 16–20. doi: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-6\(24\)-16-20](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-6(24)-16-20).

## Неділько О.В.

Асистент кафедри комп'ютерних наук

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

## ІЗОМЕТРИЧНІ ІЛЮСТРАЦІЇ У ВЕБ-ДИЗАЙНІ

Насьогодні, через стрімкий розвиток нових технологій та появу естетичних трендів веб-дизайн невинно змінюється та розвивається. Одним із таких трендів є використання ізометричних ілюстрацій. Особливість даного стилю – створення тривимірного ефекту на двовимірній площині, що додає веб-ресурсам глибини, динаміки та інноваційності. Тому дизайнери залюбки використовують цю техніку, і вона впевнено тримає лідерські позиції в тенденціях останніх років.

У широкому розумінні ізометрією називають метод графічного зображення, що дозволяє створювати ілюзію тривимірного простору без використання перспективи. Термін «ізометрія» з грецької мови перекладається як «однаковий розмір» (isos – однаковий, рівний + metria – розмір, вимірювання), відразу повідомляючи, що в такій проєкції масштаби по всіх осях однакові. Відповідно об'єкти зображуються під однаковим кутом градусів до горизонталі, таким чином є можливість бачити три сторони об'єкта одночасно. Зрозуміти принцип роботи ізометричної ілюстрації допоможе різниця, що існує між ізометричною проєкцією та істинною перспективою [2]. Адже ілюстрації в ізометричній проєкції можуть мати одно-, дво- чи триточкову перспективи, а кути ніколи не перетинаються. Простими словами, ізометричне зображення як алгоритм, що надає ясність та послідовність дій. За допомогою таких зображень можна відобразити будь-який складний пристрій таким чином, щоб його можна було легко зрозуміти і візуалізувати. В побуті ізометричні ілюстрації зустрічаються від інфографіки до картинок з послідовністю у Pinterest.

На початках ізометричні ілюстрації використовувалися в технічних рисунках для представлення інженерних і архітектурних проєктів. Однак, у сучасному веб-дизайні цей стиль еволюціонував у щось значно більше, ніж просто інструмент для зображення технічних деталей.

У веб-дизайні ж ізометрія надає сайту привабливого вигляду та унікальності, а також слугує методом створення тривимірних об'єктів на двовимірній площині. З наукової точки зору, геометрично, ізометрія – це об'єкти представлені під кутами  $120^\circ$ , без перспективного скорочення. Відповідно для людського зору – це тривимірне зображення, з технічної сторони – все теж тривимірне зображення, проте без використання реального 3D-моделювання. Для ізометричного дизайну характерні просторовий порядок, лаконічність, читабельність та інтеграція з 2D / 3D стилями. Це означає, що при створенні елементів враховується точна кутова міра, а блоки та акценти завжди кольорові. Отож, ізометрія ідеально поєднує традиційний плоский дизайн із сучасними тривимірними трендами [1].

Існує кілька видів ізометричної проєкції, у веб-дизайні застосовують паралельну проєкцію та ізометричну проєкцію з лінійною перспективою. Також у паралельній проєкції аксонометричні ізометричні проєкції поділяються на перпендикулярні (до площини проєкції) та косокутні (непрямим кутом між напрямом і площиною).

До переваг використання ізометрії у веб-дизайні відносимо:

- візуальна глибина і привабливість;
- універсальність і адаптивність;
- деталізація та інформативність.

Візуальна глибина і привабливість. Однією з головних причин популярності ізометричних ілюстрацій є їх здатність додавати відчуття простору та глибини на веб-сторінках. На відміну від плоских двовимірних ілюстрацій, ізометрія дозволяє створити більш динамічний і багатий візуальний досвід. Це особливо важливо для брендів, які прагнуть виділитися на фоні конкурентів, адже візуальна привабливість і унікальність дизайну зазвичай є вирішальним фактором для привернення уваги користувачів.

Деталізація та інформативність. Ізометричний стиль дозволяє ефективно передавати складну інформацію, зберігаючи при цьому естетичну привабливість. Завдяки можливості показувати об'єкти з різних ракурсів, дизайнери можуть більш точно і детально зображувати процеси, продукти або концепції. Це робить ізометрію ідеальною для інфографіки, технічних схем або інтерактивних карт, де важлива деталізація та точність.

Універсальність і адаптивність. Ізометричні ілюстрації можуть використовуватися у різних контекстах – від промо-сайтів до мобільних додатків. Їх можна легко адаптувати до будь-якої тематики, створюючи унікальний стиль для кожного проекту. Більше того, ізометрія дозволяє дизайнерам експериментувати з анімацією, додаючи рухливість і взаємодію з користувачем, що підвищує залучення і тривалість перебування на сайті.

Попри значні переваги існують і недоліки, зокрема це Складність створення та можливий вплив на швидкість завантаження. Недоліки ізометрії у веб-дизайні розглянемо нижче.

Створення ізометричних ілюстрацій є значно складнішим і трудомістким процесом порівняно з іншими графічними стилями. Дизайнеру необхідно не лише володіти технікою ізометричного малювання, але й розуміти принципи роботи з об'ємом і перспективою. Це вимагає додаткових витрат часу і ресурсів, що може бути недоступним для невеликих компаній або стартапів.

Можливе перевантаження контенту. Ізометричні ілюстрації, особливо з великою кількістю деталей, можуть відволікати користувача від основного змісту веб-сторінки. Надмірна деталізація і насиченість графіки можуть створювати візуальний шум, що ускладнює сприйняття інформації. Тому важливо знайти баланс між естетикою і функціональністю, щоб зберегти ефективність комунікації мають ризик значно збільшити час завантаження веб-сторінок. Це особливо важливо для мобільних користувачів, які можуть зіткнутися з проблемами повільного інтернет-з'єднання. У таких випадках варто розглянути використання оптимізованих зображень або застосування технік Lazy Loading для зменшення негативного впливу на користувацький досвід.

Ізометричний дизайн може бути використаний у різних веб-проектах, починаючи від презентаційних сайтів та інтернет-магазинів до онлайн-ігор та симуляторів. Він дозволяє створити глибину та обсяг об'єктів, роблячи дизайн більш привабливим та цікавим для користувачів.

Одним із найбільш помітних прикладів використання ізометрії є створення інфографіки та інтерактивних карт. Наприклад, сайти, що представляють складні технічні продукти, можуть використовувати ізометрію для візуалізації їх структури та функціональних можливостей. Це дозволяє користувачам краще розуміти продукт і його переваги, що може підвищити рівень залучення і конверсії. Крім того, ізометричний дизайн може бути використаний для представлення продуктів або послуг в інтернет-магазинах, де контрплани та об'ємні форми створюють ефект глибини та реалізму [3].

Також ізометрія активно використовується у створенні брендингових елементів, таких як логотипи або іконки. Завдяки своїй унікальності, такий стиль дозволяє створювати впізнавані іконки, які легко запам'ятовуються і асоціюються з брендом [4].

Сучасна ізометрична графіка пропонує різні стилі та напрямки, які можна використовувати у веб-дизайні. Наприклад, популярним стилем є використання яскравих та насичених кольорів, а також ефекту 3D та згладжування форм. Інші стилі включають використання плоских кольорів та спрощених форм.

Нейромережі також можуть бути використані для створення ізометричної графіки у веб-дизайні. Вони можуть допомогти спростити та автоматизувати процес створення ізометричних елементів, що дозволяє заощадити час та ресурси.

Перспективи використання ізометрії у веб-дизайні дуже обнадійливі. Цей стиль продовжує набирати популярності завдяки своїй унікальності та ефектному візуальному уявленню. Він дозволяє створювати приємний та привабливий дизайн, який може допомогти привернути та утримати увагу користувачів.

Ізометричний дизайн є ефективним інструментом для створення візуалізацій, що додають глибини, об'єму та структурованості графічним об'єктам. Його доречність визначається такими факторами:

- 1) потреба у глибині при простоті форми;
- 2) збільшення привабливості бренду;
- 3) деталізація складних композицій;
- 4) зображення з різних ракурсів;
- 5) інноваційність і стиль;
- 6) передача взаємозв'язаної інформації.

Потреба у глибині при простоті форми. Ізометрія забезпечує баланс між двовимірною простотою і тривимірною глибиною, що робить її оптимальним вибором для дизайнерів, які потребують складнішого візуального ефекту без повноцінного 3D-моделювання.

Збільшення привабливості бренду. Використання ізометрії сприяє впізнаваності, додаючи дизайну унікальності. Ізометричні іконки стануть важливим елементом корпоративного стилю завдяки їх візуальній привабливості та функціональності.

Деталізація складних композицій. Якщо дизайн передбачає багато елементів (наприклад, технічних схем, ілюстрацій), ізометрія дозволяє ефективно розмістити всі компоненти в єдиному просторі, зберігаючи їхню взаємозв'язність.

Зображення з різних ракурсів. У разі необхідності показати об'єкти з кількох боків (наприклад, будівлі чи технічні конструкції), ізометричний стиль є ідеальним, оскільки дозволяє уникнути спотворень перспективи.

Інноваційність і стиль. Ізометрія відома своєю здатністю створювати візуально динамічний дизайн, який активно використовується для сучасних цифрових продуктів. З моменту її популяризації вона стала символом креативного підходу до передачі простору та об'єму.



Передача взаємозв'язаної інформації. Ізометричний дизайн ідеально підходить для ілюстрацій, що демонструють складні системи чи пов'язані між собою об'єкти, такі як міські пейзажі, транспортні маршрути чи логістичні мережі.

Отож, ізометричний дизайн – це більше, ніж візуальний стиль; це функціональний інструмент, який дозволяє досягти конкретних дизайнерських цілей. Його використання стає особливо доречним там, де важливо передати глибину, деталізацію та структурованість в інтегрованому і зрозумілому форматі.

Ізометрія у веб-дизайні – це потужний інструмент, який дозволяє створювати унікальні, деталізовані і привабливі візуальні рішення. Однак, як і будь-який інший стиль, він має свої особливості, які варто враховувати при його використанні. Зважаючи на переваги та недоліки, важливо знайти баланс між естетикою і функціональністю, щоб забезпечити ефективність комунікації і позитивний користувацький досвід.

Ізометричні ілюстрації стануть важливою частиною веб-дизайну, якщо вони відповідають цілям і аудиторії конкретного проекту. Якщо потрібен інноваційний підхід ізометрія надасть проекту неповторного стилю і виділить його на фоні конкурентів.

1. Ізометрія: еволюція плоского дизайну - WeLoveBrands™. *WeLoveBrands™*. URL: <https://welovebrands.com.ua/ua/blogs/styl-izometriya/> (дата звернення: 20.11.2024).
2. Учасники проєктів Вікімедіа. Ізометрична проєкція – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Ізометрична\\_проєкція](https://uk.wikipedia.org/wiki/Ізометрична_проєкція) (дата звернення: 24.11.2024).
3. Як швидко створювати ізометричні ілюстрації – класний тьюторіал. *Designtalk.club*. URL: <https://designtalk.club/yak-shvydko-stvoryuvaty-izometrychni-ilyustratsiyi/> (дата звернення: 16.11.2024).
4. «2.5D» або «псевдо-3D»: посібник з малювання ізометрії в іграх • VOKI Games. *Voki Games*. URL: <https://vokigames.com/ua/2-5d-abo-psevdo-3d-posibnyk-z-malyuvannya-izometriyi-v-igrah/> (дата звернення: 28.11.2024).

### **Окландер Т.О.**

д.е.н., професор кафедри економіки та підприємництва

Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса, Україна

### **Щербина О.С.**

к.т.н., викладач кафедри економіки та підприємництва

Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса, Україна

## **ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМИ НА БУДІВЕЛЬНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ**

Становище будівельного бізнесу на протязі останніх років потребує швидкого та своєчасного прийняття важливих управлінських рішень щодо збереження та покращення економічних та політичних позицій підприємств на сучасному ринку. Це зумовлює необхідність повної або часткової реорганізації роботи різних відділів компанії відповідно до економічних змін в навколишньому середовищі, покращення роботи команди спеціалістів, ретельного вдосконалення усіх бізнес-процесів та операцій, моніторингу та вчасного впровадження інноваційних прийомів, розробки ефективної мотиваційної системи, адаптації та стратегії, відстеження та покращення показників результативності компанії в цілому тощо. Сучасні CRM-технології сприяють вирішенню вищенаведеного ряду завдань та модернізації роботи будівельно-виробничих підприємств в цілому [1, с. 141]. Правильне налаштування роботи цифрових програм дозволяє створити досконалу внутрішню комунікацію між окремими відділами компанії, поліпшити оперативний облік та впровадити безперервний контроль за рухом товарно-матеріальних цінностей, контролювати та збільшувати базу клієнтів і багато іншого, що в комплексі суттєво підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Проте слід розуміти, що введення в повсякденну роботу компанії CRM-системи чи модернізування існуючої, не є єдино правильним універсальним рішенням покращення

економічної діяльності. Збільшення ефективності роботи та отримання остаточного успіху в великій мірі залежить від правильно сформульованих та реалізованих завдань по автоматизації основних бізнес-процесів. Останні можуть навіть спотворюватися власними співробітниками організації навмисно через конфлікт інтересів. Тому ключовим фактором успіху є саме досконала внутрішня комунікація та зменшення побічної залежності працівників в тому чи іншому робочому процесі.

В сучасних умовах особливу увагу слід звернути на важливість використання CRM-системи як інструмента для комплексного аналізу та налаштування роботи комерційного відділу будівельно-виробничого підприємства. Адже саме виконання поставленого плану продажів визначить результативність застосованої стратегії, ефективність та налагодженість роботи компанії в цілому. Концепція роботи обраної цифрової програми за допомогою широкого набору програмного забезпечення дозволяє налагодити та автоматизувати усі бізнес-процеси, що пов'язані з продажами продукції в нестабільних економічних умовах. На сьогоднішній день в багатьох будівельно-виробничих організаціях існує певна неузгодженість між такими внутрішніми відділами як відділ продажів та маркетингу, що зумовлює певні складнощі в взаємозв'язку та виявленні потенційних клієнтів компанії. CRM-програма покращує ефективність даної взаємодії та сприяє найкращому задоволенню потреб клієнтів.

Загалом модернізування та покращення роботи бізнесу в існуючих умовах війни за шляхом введення актуальних цифрових програм є відмінною практикою з точки зору клієнтоорієнтованого підходу до ведення підприємницької діяльності будівельно-виробничої направленості та складає необхідну інформаційну основу для подальшого стратегічного розвитку.

1. Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Випуск 23. Частина 2. 2019. С. 141-147.

**Онушко А.В.,**

здобувач освіти III курсу спеціальності 075 Фінанси, банківська справа та кредит за ОПІ «Фінанси і кредит»

**керівник Чорна Н.О.,**

викладач, спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії

«Фаховий коледж зварювання та електроніки імені Є.О. Патона», м. Дніпро, Україна

## **АНАЛІЗ КОНФІГУРАЦІЙ НА ПЛАТФОРМІ BAS**

Інформаційна система це – система обробки даних в будь-якій предметній галузі із засобами накопичення, збереження, оновлення, пошуку та видачі інформації за допомогою ЕОМ. Вони допомагають автоматизувати різні операції з інформацією, які раніше люди виконували вручну, або механічним способом. ІС грають важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування будь-якої системи. Також інформаційна система – це програмно-апаратний комплекс, який складається з системного та прикладного програмного забезпечення, а також периферійного та мережевого обладнання.

Як правило, економічною інформацією вважають фінансово-господарську документацію та показники, що містяться в ній. Але економічна інформація може бути усвідомлена, проаналізована та раціонально використана тільки під час вивчення економічних систем, процесів управління в них та конкретних задач, що розв'язуються в системах управління.

Автоматизація фінансово-економічної інформації є важливим аспектом сучасного управління підприємством і має свої особливості та переваги. Її основною метою є

підвищення ефективності управління фінансовими потоками, облік, аналіз та прогнозування економічних показників. Особливості автоматизації фінансово-економічної інформації.

Програмні продукти BAS (Business Automation System) - це рішення, розроблені на платформі Business Automation Framework (BAF), які дозволяють комплексно автоматизувати підприємства з різних галузей і масштабів.

В залежності від розміру ринку розрізняють:

- Рішення для корпоративного ринку;
- Рішення для масового ринку;
- Галузеві рішення.

Рішення для корпоративного ринку – це рішення, які призначені для сегменту ринку, на якому компанії та організації виступають у ролі покупців товарів та послуг для забезпечення своєї основної діяльності, виробництва чи надання послуг кінцевим споживачам.

Воно має такі рішення як :

1. BAS ERP;
2. BAS Документообіг КОПІ;
3. BAS Управління холдингом.

Рішення для масивного ринку – це рішення, призначені для великої групи споживачів якогось товару або групи товарів.

Рішення які надаються від BAS для масового ринку:

1. BAS Бухгалтерія;
2. BAS Бухгалтерія КОПІ;
3. BAS Комплексне управління підприємством;
4. BAS Управління торгівлею;
5. BAS Роздрібна торгівля;
6. BAS Малий бізнес;
7. BAS Зарплата та Управління Персоналом.

Галузеві рішення – це рішення для сукупності виробничих одиниць, які здійснюють переважно однакові або подібні види виробничої діяльності.

Галузеві рішення які надаються від BAS:

1. BAS АГРО. ERP;
2. BAS АГРО. Комплексне управління підприємством;
3. BAS АГРО. Бухгалтерія;
4. BAS АГРО. Бухгалтерія елеватора, млина і комбікормового заводу;
5. BAS Будівництво. ERP;
6. BAS Будівництво. Бухгалтерія;
7. BAS Будівництво. Керування фінансами;
8. BAS Будівництво. Управління будівельним виробництвом;
9. BAS Будівництво. Комплексне управління підприємством;
10. BAS Облік в ОСББ та керуючих компаніях;
11. BAS Оренда та управління нерухомістю;
12. BAS Управління автотранспортом Стандарт;
13. BAS Громадське харчування;
14. BAS. Модуль Управління харчовим виробництвом;
15. BAS Service Desk;
16. BAS Комплексне управління паливним підприємством;

17. BAS. Модуль обліку акцизного палива;

18. BAS Медицина. [1]

Кожна з конфігурацій BAS має свої особливі елементи, які можуть збігатися чи різнитися залежно від конфігурацій. Розгляньмо такі елементи конфігурацій: Бухгалтерський облік, Управлінський облік, Продажі оптові, Роздріб (чеки ККМ), Виробництво, Ціноутворення та знижки, Адресне (Коміркове зберігання) товари, Зарплата і кадри, Бюджетування, CRM, Обмін даними.

Порівняймо конфігурації залежно від вмісту чи відсутності кожного з елементів:

**Таблиця 1. Порівняння конфігурацій BAS**

Розділи	Управління Торгівлею	Роздрібна торгівля	Бухгалтерський Облік	Малий Бізнес	Комплек-сне Управлі-ння підприєм-твом	ERP
Бухгал-терський облік	можливий облік ПДВ і податкових накладних	-	+	можливий облік ПДВ і податкових накладних	+	+ передбачені МСФЗ
Управлінсь-кий облік	+	+	-	+	+	+
Продажі оптові	+	-	+	+	+	+
Роздріб (чеки ККМ)	+	+	-	+	+	+
Виробниц-тво	-	-	+, але не передбачені замовлення на виробництво.	+	+	+
Ціноутво-рення та знижки	+	+	-	+	+	+
Адресне (Коміркове зберігання) товарів	+	+	-	+	+	+
Зарплата і кадри	-	Контур представлений в частині розрахунку ЗП і премій продавців	- У конфігурації БО КОРП, представлений і кадровий облік.	+	+	+
Бюджету-вання	-	-	-	+	+	+
CRM	+	-	-	+	+	+
Обмін даними з	Сайт, Роздріб , БО, Документообіг	Сайт, УТ, БО, МБ	Роздріб , УТ, МБ	Сайт, Роздріб , БО	Сайт, Документо-обіг	Сайт, Документо-обіг

Таблиця зроблена на основі [2].

1. URL: <https://www.bas-soft.eu>
2. URL: <https://finsoft.ua/ua/kejsy/573-programmnye-produkty-linejki-bas>

**Попадюк А. Л.**

здобувачка вищої освіти ступеня бакалавр

Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова,

м. Хмельницький, Україна

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА БЛОКЧЕЙНУ НА ОБЛІКОВІ ПРОЦЕСИ**

Традиційні методи ведення бухгалтерського обліку все частіше виявляються недостатніми для задоволення потреб сучасного бізнесу. Великі обсяги даних, вимоги до оперативності та точності звітності, а також зростаючі ризики пов'язані з кібербезпекою – все це спонукає компанії шукати нові рішення. Сучасні технології пропонують ефективні інструменти для автоматизації рутинних операцій, виявлення шахрайських схем та забезпечення прозорості фінансових транзакцій.

Штучний інтелект (далі - ШІ)(artificial intelligence, AI) — це метод змусити комп'ютер чи програмне забезпечення «мислити» як людський мозок. Це досягається шляхом вивчення закономірностей роботи людського мозку та аналізу когнітивних процесів. Результатом цих досліджень є розробка інтелектуального програмного забезпечення та систем[1]. Серед ключових застосувань ШІ в обліку можна виділити:

1) автоматизація рутинних операцій, адже ШІ може автоматизувати такі процеси, як введення даних, звірка банківських виписок, підготовка звітів, що дозволяє звільнити бухгалтерів для виконання більш складних завдань;

2) аналіз даних та прогнозування, тому що ШІ здатний виявляти закономірності в даних, прогнозувати майбутні тенденції та виявляти потенційні ризики;

3) обман detection - ШІ може виявляти аномалії в даних, що можуть свідчити про наявність помилок або шахрайських дій;

4) чат-боти та віртуальні помічники - ШІ-помічники можуть надавати відповіді на часто задавані питання, допомагати клієнтам та співробітникам у вирішенні облікових питань.

Блокчейн - це децентралізована база даних, яка зберігається на множині комп'ютерів у всьому світі. Ця база даних складається з блоків, які зберігають інформацію про певні транзакції. Кожен блок містить попередній блок і хеш-код, що захищає цілісність даних. Він вперше з'явився разом з віртуальною валютою Bitcoin, але зараз використовується в різних галузях, включаючи фінанси, логістику, медицину та багато інших[2]. Його застосування в обліку відкриває такі можливості:

1) прозорість та довіра, адже кожна транзакція в блокчейні записується та зберігається в декількох копіях, що виключає можливість її підробки;

2) незмінність даних, тому що дані, записані в блокчейн, не можуть бути змінені заднім числом, що забезпечує їх цілісність;

3) автоматизація процесів - блокчейн дозволяє автоматизувати багато облікових процесів, таких як управління інвентарем, відстеження поставок та ведення розрахунків;

4) спрощення аудиту - блокчейн забезпечує постійний аудит даних, що значно спрощує роботу аудиторів.

В свою чергу, поєднання штучного інтелекту та блокчейну створює синергетичний ефект, який дозволяє досягти ще більшої ефективності та прозорості облікових процесів. Наприклад, ШІ може аналізувати дані, записані в блокчейні, для виявлення трендів та аномалій, а блокчейн може забезпечувати безпечно зберігання даних, які обробляються ШІ. Незважаючи на великі перспективи, впровадження штучного інтелекту та блокчейну в облік пов'язане з певними викликами, зокрема: висока вартість впровадження, необхідність в кваліфікованих фахівцях, ризики кібербезпеки.

Підсумовуючи, варто звернути увагу, що штучний інтелект та блокчейн мають потенціал революціонізувати бухгалтерський облік, зробивши його більш ефективним,

точним та прозорим. Однак для успішного впровадження цих технологій необхідні значні інвестиції, а також зміна підходу до ведення обліку.

1. Що таке штучний інтелект: історія, види та складові. GigaCloud: Хмарні Технології та Хмарний Сервіс для Бізнесу. URL: <https://gigacloud.ua/blog/navchannja/scho-take-shtuchnij-intelekt-istorija-vidi-ta-skladovi> (дата звернення: 19.11.2024).

2. Що таке Блокчейн і як він використовується в Криптовалюті?. Avitar. URL: <https://www.avitar.legal/post/shcho-take-blokcheyn-i-yak-vin-vikoristovuietsya-v-kriptovalyuti> (дата звернення: 19.11.2024).

## **Рейкін Ю. Ю.**

аспірант кафедри економіки

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

### **СПЕЦИФІКА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Цифрова трансформація є визначальним чинником сучасного розвитку економіки України, сприяючи підвищенню її ефективності, конкурентоспроможності та інтеграції до глобального цифрового середовища. Україна, як держава, що знаходиться на перехресті економічних, політичних та технологічних трансформацій, демонструє важливі зрушення в напрямі цифровізації. Водночас цей процес характеризується певними особливостями, викликами та перспективами, які суттєво впливають на темпи впровадження цифрових інновацій.

Однією з ключових особливостей цифрової трансформації України є значна увага до розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що стали основою для цифровізації економіки. Активне поширення широкосмугового інтернету, запуск мобільного зв'язку 4G, а також впровадження цифрових послуг для бізнесу і громадян створюють базу для впровадження сучасних цифрових рішень. Разом із тим, важливою перевагою України є високий рівень компетенцій у сфері ІТ серед робочої сили, що дозволяє не лише впроваджувати, але й створювати інноваційні цифрові продукти для глобального ринку.

Держава відіграє важливу роль у стимулюванні цифрових трансформацій через запуск масштабних національних проєктів. Одним із найвідоміших прикладів є платформа «Дія», яка стала символом цифровізації державних послуг. Завдяки цій платформі громадяни отримали доступ до електронних документів, можливості реєстрації бізнесу та інших послуг, що значно спрощує адміністративні процедури. Ця ініціатива сприяє розвитку концепції цифрового урядування, підвищує прозорість державних процесів і зменшує рівень корупції.

Цифрова трансформація економіки України також проявляється у розвитку електронної комерції та фінансових технологій. Українські компанії активно впроваджують цифрові платіжні системи, онлайн-банкінг та інші сервіси, які спрощують взаємодію з клієнтами та оптимізують бізнес-процеси. Важливим фактором є те, що споживачі все частіше використовують онлайн-канали для покупок, оплати послуг та здійснення інших операцій. Це відкриває нові можливості для підприємств різних галузей економіки.

Однак, цифровізація в Україні стикається із низкою проблем, які впливають на її темпи та ефективність. Однією з основних перепон є нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури в різних регіонах країни. Віддалені сільські території часто мають обмежений доступ до інтернету та сучасних технологій, що створює цифровий розрив між містами та сільською місцевістю. Крім того, існує значна потреба в модернізації фізичної та інформаційної інфраструктури, що потребує значних фінансових ресурсів.

Іншою важливою проблемою є недостатній рівень цифрової грамотності серед частини населення. Незважаючи на високий рівень ІТ-освіти у молодих спеціалістів, значна

частина населення не має необхідних навичок для ефективного використання цифрових технологій у повсякденному житті. Це обмежує можливості для широкого впровадження цифрових інновацій і вимагає активної державної політики у сфері освіти та підвищення кваліфікації. Особливістю цифрової трансформації України є також активна взаємодія з міжнародними партнерами та інвесторами. Багато українських ІТ-компаній працюють у сфері аутсорсингу, створюючи цифрові рішення для закордонних ринків. Це сприяє залученню інвестицій, розвитку інноваційних проєктів та інтеграції України до глобальних економічних процесів. Водночас міжнародна допомога та участь у програмах ЄС, таких як «Цифровий єдиний ринок», відкривають нові можливості для розвитку цифрових ініціатив.

Суттєвою особливістю цифровізації економіки України є її залежність від викликів воєнного часу. Війна змусила прискорити впровадження цифрових технологій у багатьох сферах, зокрема для забезпечення безпеки даних, підтримки функціонування критичної інфраструктури та забезпечення дистанційної роботи. Одночасно, військові дії створюють ризики для функціонування цифрової інфраструктури, що потребує додаткових зусиль для її захисту та відновлення.

Окремо слід відзначити роль цифрових технологій у стимулюванні розвитку малого та середнього бізнесу. Для багатьох підприємців цифрові рішення стали можливістю оптимізувати витрати, розширити ринки збуту та підвищити продуктивність. Онлайн-платформи, електронна комерція та цифровий маркетинг є потужними інструментами для адаптації бізнесу до сучасних умов.

На перспективу цифрова трансформація в Україні має великі можливості, зокрема у впровадженні технологій штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей. Ці технології можуть значно підвищити ефективність державного управління, бізнес-процесів та освітніх ініціатив. Проте для цього необхідно забезпечити стратегічне планування, інтеграцію з міжнародними цифровими екосистемами та вдосконалення нормативно-правової бази.

Таким чином, цифрова трансформація економіки України є складним, але необхідним процесом, який має значний потенціал для зміцнення економіки, підвищення якості життя громадян і посилення міжнародних позицій країни. Успішна реалізація цього процесу потребує синергії зусиль держави, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

1. Дзямулич М. І., Стащук О. В., Шматковська Т. О., Гаряга Л. О. Трансформація бізнесу в умовах інформаційно-мережевої економіки. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. №36(4). С. 26-33.

2. Економіка та управління персоналом : магістерський курс: навчальний посібник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямулич, О. А. Нужна, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, П.М. Косінський, О.А. Хілуха; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : Надстир'я, 2024. 344 с.

3. Кирилюк Є. М., Руденко М. В., Гаряга Л. О., Дзямулич М. І. Суспільні ефекти цифрової трансформації економіки України. *Вісник Черкаського національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 27(1-2). С. 98-104.

**Рибіцький О. Л.**, аспірант

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ, Україна

**Ущенко П. Г.**, аспірант

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

## **СУЧАСНІ ЦИФРОВІ РІШЕННЯ В СФЕРІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ НА СІЛЬГОСППІДПРИЄМСТВАХ**

Сільське господарство традиційно вважалось галуззю, де технологічний прогрес впроваджувався повільніше порівняно з промисловими чи інформаційними секторами економіки. Однак за останні десятиліття ситуація суттєво змінилася [1]: використання інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема цифрових рішень для бухгалтерського

обліку та звітності, стало важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності, прозорості та ефективності сільськогосподарських підприємств. Це особливо актуально для України, де аграрний сектор є одним із ключових драйверів економічного зростання та експорту.

Актуальність питання підсилюється і тим, що сучасні цифрові інструменти дають змогу оптимізувати витрати, покращити планування виробництва, забезпечити точний контроль за ресурсами та фінансовими потоками, а також скоротити час на підготовку податкової і фінансової звітності. У контексті посилення регуляторних вимог, прозорості ринків та зростання конкурентного тиску на міжнародній арені, оцифрування бухгалтерських процесів є стратегічною необхідністю [2–3]. Важливо, що українські аграрії, які прагнуть інтегруватися у глобальні ланцюги постачання [9] та відповідати міжнародним стандартам звітності, можуть використовувати досвід провідних країн ЄС, таких як Польща та Німеччина, де впровадження цифрових рішень є давно усталеною практикою.

Сучасні інформаційні системи та програмні продукти для бухгалтерського обліку, податкової звітності та управління фінансовими потоками займають центральне місце в цифровій трансформації сільськогосподарських підприємств. В Україні та за кордоном застосовуються комплексні рішення, які не лише автоматизують рутинні операції, а й забезпечують аналітичні можливості для прийняття стратегічних рішень, аналізу собівартості продукції, оптимізації логістичних процесів та ресурсокористування.

Український аграрний сектор активно впроваджує обліково-аналітичні системи, розроблені як міжнародними, так і вітчизняними виробниками програмного забезпечення. Важливим трендом є поширення ERP-систем (Enterprise Resource Planning), адаптованих для сільського господарства, а також програм електронного документообігу та онлайн-сервісів для податкової звітності.

Впровадження ERP-рішень дає можливість інтегрувати бухгалтерський облік з управлінським обліком, виробничими процесами, логістикою та збутом. Серед найбільш поширених рішень в Україні можна виділити:

– BAS Аграрна ERP – це програмний продукт, розроблений на базі рішення BAS, який орієнтований на потреби агропромислових господарств. Він дозволяє вести бухгалтерський, податковий і управлінський облік, контролювати витрати на виробництво, облік посівних площ, використання добрив, палива, насіння, а також аналізувати рентабельність окремих культур. Інтеграція з модулями кадрового обліку та розрахунку заробітної плати спрощує управління персоналом.

– 1С:Підприємство (конфігурації для аграрного сектору). Популярна в Україні платформа 1С має низку спеціалізованих конфігурацій для сільського господарства, що дозволяють вести облік біологічних активів (зернові, олійні культури, тваринництво), розраховувати собівартість продукції за методами, рекомендованими МСФЗ, та оперативно формувати управлінську звітність. Програми 1С добре інтегруються з електронним документообігом та системами електронної звітності.

– Soft.Farm. Хмарний сервіс, що пропонує модулі для обліку землі, посівів, контролю техніки, складання технологічних карт, а також розрахунку агрономічних та економічних показників. Інтегрується з бухгалтерськими модулями для формування аналітичних звітів.

В таблиці 1 подано порівняння основних характеристик та функціональних можливостей перелічених ERP-рішень для сільськогосподарських підприємств.

Українські сільгосппідприємства дедалі активніше використовують електронний документообіг (ЕДО) для оптимізації часу та витрат:



**Таблиця 1. Порівняння основних характеристик та функціональних можливостей ERP-рішень для сільськогосподарських підприємств**

Параметр / Програмний продукт	BAS Аграрна ERP	1С:Підприємство (конфігурації для аграрного сектору)	Soft.Farm
Орієнтація на агросектор	Спеціалізований на потребах агропромислових господарств	Має низку спеціалізованих конфігурацій для сільського господарства	Хмарний сервіс для агросектору (облік землі, посівів, техніки)
Облік та звітність	Бухгалтерський, податковий і управлінський облік; аналіз рентабельності окремих культур	Облік біологічних активів, розрахунок собівартості за МСФЗ, управлінська звітність	Інтеграція з бухгалтерськими модулями, формування аналітичних звітів
Контроль витрат	Облік витрат на виробництво, посівні площі, добрива, паливо, насіння	Розрахунок собівартості продукції (зернові, олійні, тваринництво), контроль за витратами	Облік технологічних карт, агрономічних та економічних показників, допомога в оптимізації витрат
Кадровий облік та зарплата	Інтеграція з модулями кадрового обліку та розрахунку заробітної плати	Можливість інтеграції з кадровими модулями (залежно від конфігурації)	Немає прямої згадки про кадровий облік, але можливе поєднання з бухгалтерськими системами
Електронний документообіг (ЕДО)	Можливість інтеграції з ЕДО	Програми 1С добре інтегруються з ЕДО та системами електронної звітності	Передбачено інтеграцію з бухгалтерськими системами, можлива сумісність з ЕДО (залежить від інтегрованих модулів)
Тип рішення	ERP-рішення для агросектору	Платформа з різними конфігураціями для сільського господарства (локальні та мережева архітектура)	Хмарний сервіс (SaaS), доступний онлайн, мобільність доступу
Гнучкість налаштувань	Висока (адапована під агропромислову діяльність)	Висока (можливість підбору конфігурацій під конкретні потреби господарства)	Гнучка модульність, оновлення та доступність онлайн

Джерело: складено авторами на основі джерел [1–3; 6].

– «М.Е.Дос». Програмний комплекс, широко застосовуваний в Україні для підготовки та подання податкової звітності (ПДВ, прибуток, ЄСВ тощо), формування і реєстрації податкових накладних, актів виконаних робіт, договорів тощо. Завдяки М.Е.Дос сільгоспвиробники можуть оперативно передавати та погоджувати документи з контрагентами, мінімізувати помилки, пов'язані з ручним введенням даних, та скоротити витрати паперу.

– «Вчасно», «Paperless», «Дія.Бізнес» – платформи та сервіси, що надають можливість створення, підписання та зберігання електронних документів з КЕП (кваліфікованим електронним підписом). Це особливо важливо в контексті взаємодії з податковими органами та банками.

Зі зростанням покриття інтернетом сільських територій агропідприємства почали застосовувати хмарні рішення, що дозволяють керівникам та бухгалтерам отримувати доступ до даних у режимі реального часу з будь-якого пристрою. Мобільні додатки дають можливість агрономам чи керівникам ферм оперативно вносити дані про використані ресурси безпосередньо з поля. Це прискорює процес оновлення бухгалтерських даних та знижує ймовірність помилок.

Наприклад, хмарні платформи типу «AgriChain», які інтегрують дані з різних джерел (системи GPS-моніторингу техніки, датчики погодних умов, інформація про логістику зерна), можуть бути пов'язані з бухгалтерськими програмами, що дозволяє оперативно оцінити фінансові наслідки аграрних операцій та сформувати фінансову звітність.

Українські підприємства можуть використовувати в своїй діяльності кращі європейські практики цифровізації бухгалтерського обліку та звітності. До прикладу, Польща є країною з розвиненим аграрним сектором та сильним фокусом на інноваціях у сільському господарстві. Польські агрофірми активно використовують ERP-рішення та системи електронної звітності:

– «Symfonia ERP» та «Comarch ERP» – популярні в Польщі програмні комплекси, що підтримують бухгалтерський, управлінський та податковий облік, а також можуть бути адаптовані під потреби аграрного сектору. Вони забезпечують можливість формувати фінансову та податкову звітність, інтегрувати з системами електронного обміну документами.

– польські аграрії часто застосовують спеціалізовані агротехнологічні платформи (наприклад, «AgroPS», «FarmFacts»), які інтегруються з бухгалтерськими програмами, дозволяючи поєднувати агротехнічні дані (врожайність, витрати на добрива, пестициди) з фінансовими показниками. Це дає змогу обчислити собівартість продукції, порівняти результативність різних сортів культур та визначити найбільш рентабельні напрями діяльності.

– електронна податкова звітність (eDeklaracje) та інтеграція з податковою адміністрацією Польщі дозволяють фермерам швидко та безпечно подавати декларації, спростити адміністративні процедури та мінімізувати помилки. Це, в свою чергу, заощаджує час та кошти.

Приклад Німеччини, як одного з лідерів світового аграрного ринку та технологічних інновацій, дозволяє запозичити практики впровадження комплексних цифрових рішень, часто базованих на стандартах високого рівня:

– «DATEV» – відома німецька платформа для бухгалтерського обліку та податкової звітності, що надає широкий спектр можливостей для аграрних підприємств. Вона інтегрується з системами управління фермою, дозволяючи автоматизувати бухгалтерські процеси, швидко формувати фінансові звіти, відображати податкові зобов'язання та отримувати рекомендації щодо їх оптимізації.

– «Farm Management Information Systems» (FMIS), такі як «365FarmNet», «Agrivi», «Agroptima», широко використовуються в Німеччині. Ці рішення поєднують управління агротехнічними процесами (планування посівів, контроль витрат на добрива, пестициди, паливо, техніку) з модулем бухгалтерського обліку, що спрощує процес визначення собівартості та маржинального прибутку за кожною культурою чи земельною ділянкою.

– німецькі аграрії активно застосовують е-фактури та електронну звітність, стимульовану державою, яка пропонує податкові пільги та знижки комісіях за електронний документообіг. Це пришвидшує обмін інформацією з контролюючими органами та контрагентами, підвищує прозорість та довіру між учасниками ринку.

Порівнюючи український досвід із польським та німецьким, можна виділити кілька ключових моментів – таблиця 2.

Дослідження вітчизняних агропідприємств [4–5] демонструють, що впровадження цифрових бухгалтерських систем дозволяє скоротити час підготовки податкової звітності на 20–30%, зменшити ймовірність помилок у первинних документах до 10% та знизити витрати на паперовий документообіг майже на 50%. Крім того, розширення можливостей аналітики через ERP дає змогу оптимізувати посівні площі, зменшити перевитрати палива та добрив, підвищити врожайність окремих культур на 5–10% за рахунок більш точного планування.

У Польщі дослідження [10] показують, що ферми, які впровадили комплексні цифрові рішення, мають на 15–20% вищу операційну ефективність та легше адаптуються до змін ринкової кон'юнктури. У Німеччині [9] впровадження FMIS-систем з інтегрованим бухгалтерським обліком дозволило деяким господарствам знизити витрати виробництва до 5–7% та швидше реагувати на запити контролюючих органів.

**Таблиця 2. Порівняльна характеристика цифрових рішень в сфері бухгалтерського обліку та звітності на сільгоспідприємствах України, Польщі та Німеччини**

Ключові моменти	Україна	Польща та Німеччина
Рівень розвитку цифрової інфраструктури	Певні проблеми з інтернет-покриттям у віддалених регіонах, але ситуація поліпшується не зважаючи на наслідки повномасштабної війни; все більше підприємств переходить на цифрові рішення	Широке інтернет-покриття, стабільні системи електронної звітності, глибока інтеграція в правове поле; масове впровадження цифрових рішень
Державна підтримка та законодавча база	Обмежені ініціативи, але тенденція до їх розширення через курс на євроінтеграцію	Державні програми стимулювання: податкові пільги за ЕДО, гранти на ERP-рішення, освітні програми для агровиробників
Ступінь інтеграції бухобліку та виробничого обліку	Процес інтеграції триває, деякі господарства все ще ведуть облік у різних системах або вручну	Глибока інтеграція бухгалтерських систем з системами управління фермою (FMIS), доступ до фінансових даних у режимі реального часу
Навчання персоналу та культурний аспект	Наявна потреба в підвищенні кваліфікації бухгалтерів, агрономів, менеджерів; система навчання та підвищення кваліфікації знаходиться на стадії формування	Розвинені освітні програми, спеціалізовані курси, аграрні школи та консультанти, що забезпечують підготовку кадрів для роботи з цифровими рішеннями

Джерело: складено авторами на основі джерел [1–3; 8; 10].

Загалом, впровадження цифрових рішень у бухгалтерський облік і звітність на сільгоспідприємствах України є ключем до підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Досвід провідних країн ЄС демонструє, що комплексний підхід, поєднання інновацій, підтримки з боку держави, навчання персоналу та розвиток інфраструктури дозволить значно покращити економічні результати українського аграрного сектору.

1. Петруха Н. М., Петруха С. В. Державне регулювання інтегрованих корпоративних об'єднань в умовах структурно-інституціональної та функціональної трансформації сільської економіки: проблеми методології, теорії, соціально-економічної та секторальної політики : монографія. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Професіонал», 2020. 496 с. + 1 електрон. опт. диск.

2. Петруха Н., Петруха С., Жмасв А., Синкевич М. Кібербезпека економіки та державних фінансів: історіографія та повоенна траєкторія розвитку. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 64–79. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-64-79>

3. Петруха Н., Петруха С., Жмасв А., Синкевич М. Цифровізація економіки та державних фінансів: сучасні тенденції та повоенна парадигма. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 7(35). С. 152–172. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7\(35\)-152-172](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7(35)-152-172)

4. Цифровізація агросектора в дії: що підвищує ефективність та прибутковість. URL: <https://mind.ua/publications/20233015-cifrovizaciya-agrosektora-v-di-yi-shcho-pidvishchue-efektivnist-ta-pributkovist>

5. Цифровізація збільшує прибутковість агробізнесу на 15-20% URL: <https://agroportal.ua/news/rastenievodstvo/pributkovist-agrobiznesu-pokrashchuyetsya-na-15-20-zavdyaki-cifrovizaciji>

6. Belei S., Lopatynskyi Y., Lahodyn N., Nezhyd Y., Petrukha N. The Role of Uneven Agricultural Business Growth in Shaping the Socioeconomic Landscape of Rural Regions. *AD ALTA*. 2024. Volume 14, Issue 2, Special Issue XLV. P. 212–218. URL: [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140245/papers/G\\_31.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140245/papers/G_31.pdf)

7. Dziamulych M., Shmatkovska T., Petrukha S., Zatssepina N., Rogach S., Petrukha N. Rural agritourism in the system of rural development: a case study of Ukraine. *Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*. 2021. Vol. 21. Iss. 3. P. 333–343. URL: [https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.21\\_3/Art38.pdf](https://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.21_3/Art38.pdf)

8. Munz J., Gindele N., Doluschitz R. Exploring the characteristics and utilisation of Farm Management Information Systems (FMIS) in Germany. *Computers and Electronics in Agriculture*. 2020. Volume 170. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compag.2020.105246>

9. Ryzhakova G., Petrukha S., Petrukha N., Krupelnyska O., Hudenko O. Agro-Food Value Added Chains: Methodology, Technique and Architecture. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Volume 4 (45). P. 385–395. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3809>.

10. The Institute of Plant Protection – National Research Institute (IPP – NRI). URL: <https://www.ior.poznan.pl/1877,publishers>

### **Склярук Т.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування

### **Гладун М. Т.**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна

## **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ**

Управління персоналом є чи не найважливішою складовою ефективної діяльності сучасних підприємств, що впливає на її конкурентоспроможність, продуктивність та адаптивність до зовнішніх ринкових чинників. Слід відмітити, що активне впровадження цифрових технологій змінює підходи до управління персоналом. Автоматизація рутинних процесів, використання аналітичних інструментів, дистанційна робота та адаптація до нових форм зайнятості вимагають глибокого розуміння цих змін і розроблення інших інноваційних підходів до управління.

Глобалізація, демографічні зміни, міграція робочої сили та зростання популярності нестандартних форм зайнятості (фріланс, проектна робота) впливають на створення нових ринкових умов для управління персоналом. Що ще раз підкреслює актуальність дослідження адаптації підприємств до цих ринкових процесів.

На сьогоднішній день працівники більше орієнтовані на особистісний розвиток, баланс між роботою та особистим життям, а також на індивідуалізований підхід до мотивації. Для підприємства це є важливим, оскільки виникає необхідність розроблення нових методів залучення та утримання талановитих кадрів.

Ефективне управління персоналом у сучасних ринкових умовах не можливе без застосування інноваційних технологій. Цифровізація, автоматизація процесів та використання штучного інтелекту (ШІ) відкривають нові можливості для організацій, спрямованих на підвищення ефективності управлінських рішень. Разом із тим, впровадження таких технологій супроводжується певними ризиками та викликами, що потребують всебічного аналізу.

Досліджуючи вплив інноваційних технологій на управління персоналом підприємства, слід відмітити наступні переваги їх використання:

- **Підвищення ефективності процесів.** Інноваційні технології, зокрема програмне забезпечення для автоматизації HR-процесів (HRMS, HRIS), можуть значно скоротити час на виконання рутинних завдань, таких як облік робочого часу, управління відпустками та заробітною платою. Це дозволяє HR-менеджерам зосередитися на стратегічних аспектах управління персоналом.

- **Аналітика даних для ухвалення рішень.** Використання глобальних даних (Big Data) та ШІ дозволяє аналізувати продуктивність працівників, прогнозувати їхній розвиток та оптимізувати процеси набору персоналу. Алгоритми машинного навчання здатні виявляти закриті закономірності, які разом організаціям ухвалюють обґрунтовані рішення.

- **Покращення комунікацій.** Інструменти для корпоративних комунікацій (Microsoft Teams, Slack) сприяють ефективному обміну інформацією між працівниками, навіть у

віддалених командах, що в свою чергу сприяє ефективності функціонування підприємства та створення передумов для зростання рівня зайнятості працівників.

**- Персоналізація підходів до розвитку персоналу.** Завдяки інноваційним технологіям організації можуть створювати індивідуальні програми навчання та розвитку, що враховують потреби та інтереси працівників. Що в свою чергу впливає на підвищення їхньої мотивації та продуктивності.

Серед проблем у використанні інноваційних технологій в системі управління персоналом можемо виділити наступні:

**1. Висока вартість впровадження інноваційних технологій.** Інноваційні технології, такі як HRIS-системи, штучний інтелект та аналітика даних, вимагають значних фінансових вкладень на етапах впровадження, навчання персоналу та технічного обслуговування. Для вирішення цієї проблеми підприємству слід поетапно впроваджувати технології, починаючи з найбільш критичних функцій, використовувати хмарні рішення, які мають менші початкові витрати, залучати фінансування через гранти, партнерства або державно-приватні програми розвитку бізнесу.

**2. Низька цифрова грамотність працівників.** Деякі працівники не мають необхідних навичок для роботи з новими технологіями, що ускладнює їх впровадження та знижує ефективність. Для вирішення цієї проблеми підприємству слід організовувати тренінги та навчальні програми для підвищення цифрової грамотності працівників, використовувати зрозумілі платформи та інструменти із дружнім інтерфейсом, застосовувати менторські програми, де технічно підготовлені співробітники допомагають іншим.

**3. Ризики витоку та компрометації даних.** Зберігання персональних даних працівників у цифровому форматі підвищує ризик кіберзлочинів та витоку конфіденційної інформації. Підприємству необхідно використовувати надійні системи захисту, включаючи шифрування, багаторівневу автентифікацію та регулярні перевірки безпеки, створити чітку політику конфіденційності та навчання співробітників щодо її дотримання та співпрацювати з фахівцями з кібербезпеки.

**4. Опір до нововведень з боку працівників.** Інноваційні технології можуть сприйматися як загроза для звичних робочих процесів або навіть для збереження робочих місць. Підприємству слід інформувати працівників про переваги нових технологій, включення працівників у процес впровадження інновацій через консультації, опитування та спільне планування та мотивувати працівників через заохочення за адаптацію до нових технологій.

**5. Складність інтеграції технологій у існуючі бізнес-процеси.** Не всі інноваційні рішення легко інтегруються у наявну систему управління, що може призводити до технічних збоїв або дуплікації процесів. Для вирішення ситуації підприємству слід проводити аудит бізнес-процесів перед впровадженням нових технологій, використовувати гнучкі інтеграційні рішення, які дозволяють легко поєднувати нові інструменти з існуючими системами та проводити тестування технологій у межах окремих підрозділів перед масштабним впровадженням.

**6. Швидкий моральний знос технологій.** Інноваційні рішення часто швидко застарівають через стрімкий розвиток технологій. Для усунення проблеми слід вибирати платформи і системи, які підтримують регулярне оновлення, проводити моніторинг технологічних трендів і регулярно здійснювати переоцінку стратегій управління персоналом.

**7. Недостатня аналітична підготовка керівників.** Інноваційні технології надають великий обсяг даних, але не всі керівники мають навички аналізу та прийняття рішень на основі цих даних. Для усунення непорозумінь слід проводити навчання керівників роботі з аналітичними інструментами, наймати спеціалістів з HR-аналітики або співпрацювати з

консалтинговими агентствами та використовувати автоматизовані інструменти, які спрощують інтерпретацію даних.

**8. Невідповідність корпоративної культури новим технологіям.** Якщо корпоративна культура не підтримує інновацій, це може стати бар'єром для їх впровадження. Тому слід сформувати культуру відкритості до змін і цифрових трансформацій, створити умов для співпраці, обміну ідеями та залучення працівників до інноваційних проєктів, підвищити роль лідерів думок, які сприятимуть популяризації нових технологій.

Інноваційні технології в управлінні персоналом створюють значні можливості для підвищення ефективності, але їх впровадження супроводжується низкою викликів. Успіх залежить від стратегічного підходу, адаптації до змін та залучення працівників до трансформаційних процесів.

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

2. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>

3. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: <http://surl.li/hyzeq>

**Стегней М. І.,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та фінансів  
Мукачівський державний університет

**Романюк С. В.**

аспірант, здобувач PhD  
Мукачівський державний університет

**Батин М. О.**

аспірант, здобувач PhD  
Мукачівський державний університет

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СФЕРИ**

Сучасний світ переживає глибокі трансформації, що зумовлені стрімким розвитком цифрових технологій та глобалізацією. Ці процеси суттєво впливають на всі сфери суспільного життя, зокрема на соціально-економічні системи. Особливо відчутними є зміни в транспортно-логістичній сфері, яка зазнає цифрової трансформації, що, в свою чергу, викликає ланцюгову реакцію в інших галузях економіки.

Цифрова трансформація економіки відбувається разом із впровадженням цифрових технологій у всі сфери виробництва, обміну та споживання товарів і послуг, що призводить до автоматизації виробничих процесів, створення нових бізнес-моделей, зміни характеру роботи та вимог до кваліфікації працівників. А розвиток міжнародної торгівлі та інтеграція національних економік сприяють глобалізації логістичних ланцюгів. Цифрові технології дозволяють оптимізувати транспортні потоки, відстежувати вантажі в реальному часі та підвищувати ефективність логістичних операцій.

Розвиток цифрової економіки та транспортно-логістичної сфери радикально трансформує традиційні соціально-економічні моделі, в результаті чого виникає потреба додаткового наукового дослідження та обґрунтування. На сучасному етапі відбувається синергія технологій та логістики на основі оптимізації ланцюгів постачання, індивідуалізації потреб та цифрового прогнозування попиту. А вимоги сталості та безпеки

соціально-економічних систем вимагають постійного моніторингу та управління ризиками, забезпечення якості та безпеки продуктів й зменшення впливу на довкілля.

Створення інтелектуальних транспортних систем, що об'єднують фізичні об'єкти (дороги, залізниці, порти) та цифрові технології (сенсори, програмне забезпечення), дозволяє підвищити ефективність транспортних потоків, знизити витрати та забезпечити безпеку перевезень. Цифрові інструменти (IoT, AI, Big Data) дозволяють оптимізувати маршрути, інвентаризацію та управління запасами, що підвищує ефективність доставки товарів і послуг. За допомогою аналізу великих даних про споживчу поведінку створюються персоналізовані пропозиції та забезпечується своєчасна доставка товарів. Алгоритми машинного навчання дозволяють прогнозувати попит на товари та послуги, що забезпечує оптимізацію виробництва і доставки. Таким чином, цифрова трансформація створює можливості для появи нових бізнес-моделей, таких як платформи для спільного використання транспортних засобів (car-sharing), логістичні стартапи, а розвиток електронної комерції та онлайн-сервісів змінює споживчу поведінку людей – споживачі очікують швидкої доставки, широкого асортименту товарів та індивідуального підходу).

Розвиток цифрової економіки та транспортно-логістичної сфери вимагає нових професій, пов'язаних з програмуванням, аналізом даних, управлінням логістичними процесами тощо, адже цифрові інструменти дозволяють відстежувати стан інфраструктури, прогнозувати можливі збої та оперативно реагувати на надзвичайні ситуації. Блокчейн-технології забезпечують прозорість і відстежуваність продуктів харчування та лікарських засобів протягом усього ланцюга постачання, а оптимізація маршрутів та управління запасами сприяє зменшенню викидів шкідливих речовин і енергоспоживання.

Важливим аспектом дослідження трансформаційних процесів соціально-економічних систем є соціальний імператив, який можливо визначати через рівень доступності товарів і послуг та створення робочих місць. Незважаючи на автоматизацію, розвиток цифрової економіки створює нові робочі місця, пов'язані з розробкою та обслуговуванням цифрових технологій. Розвиток електронної комерції та логістичних мереж забезпечує доступність товарів і послуг для населення у віддалених регіонах. Цифрова трансформація транспортно-логістичної сфери створює нові робочі місця, пов'язані з розробкою програмного забезпечення, аналізом даних та управлінням логістичними процесами. Проте існують і певні загрози, цифрова трансформація може посилити соціальну нерівність, оскільки не всі люди мають рівні можливості для отримання нових знань та навичок. Виникає потреба переходу від традиційних професій до професій, пов'язаних з цифровою економікою. Швидкі зміни в економіці вимагають від держави розробки нових механізмів регулювання, що забезпечували б баланс між інноваційним розвитком та соціальною стабільністю.

Стрімкий розвиток цифрових технологій за умови їх неконтрольованості несе в собі ряд загроз, що пов'язані із кібербезпекою, етичними питаннями та соціальними нерівностями. Адже розвиток цифрових технологій підвищує ризики кібератак, що може призвести до перебоїв у роботі критично важливих систем. Використання великих даних та алгоритмів машинного навчання може порушувати приватність особистих даних. А цифрова трансформація може посилити соціальну нерівність, якщо доступ до цифрових технологій буде обмежений.

Трансформаційні процеси в соціально-економічних системах, зумовлені розвитком цифрової економіки та транспортно-логістичної сфери, є незворотними. Для успішної адаптації до нових умов необхідно: інвестувати в розвиток людського капіталу, сприяти підвищенню кваліфікації працівників та підготовці фахівців у нових галузях, створити сприятливе середовище для інновацій, забезпечити розвиток стартапів, підтримувати наукові дослідження та впровадження нових технологій, розробити ефективні механізми державного регулювання, збалансувати інтереси бізнесу, працівників та суспільства в

цілому, сприяти розвитку цифрової інфраструктури, забезпечити доступ до високошвидкісного інтернету та інших цифрових сервісів.

Подальше дослідження трансформаційних процесів соціально-економічних систем в умовах розвитку цифрової економіки та транспортно-логістичної сфери дозволить розробити ефективні стратегії розвитку, забезпечити сталість систем життєзабезпечення та підвищити якість життя населення.

В умовах післявоєнного відновлення України застосування сучасних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та інтернет речей, дозволить оптимізувати процеси відновлення інфраструктури, логістики та виробництва, що значно скоротить терміни та знизить витрати. Впровадження інноваційних рішень дозволить українським підприємствам стати більш конкурентоспроможними на світовому ринку. Розвиток цифрової інфраструктури та інноваційних екосистем зробить Україну більш привабливою для іноземних інвесторів.

Таким чином, інноваційні моделі життєзабезпечення є ключовим фактором успішного відновлення України після війни. Інвестиції в розвиток цифрової економіки та логістики дозволять створити сучасну, стійку та конкурентоспроможну країну.

Штучний інтелект та інші передові технології відкривають нові можливості для відновлення та розвитку України. Оптимізація виробничих процесів, логістики та інфраструктури завдяки цим технологіям дозволить значно скоротити витрати та підвищити ефективність. Створення цифрової економіки та інноваційних екосистем перетворить Україну на сучасну європейську країну, привабливу для інвестицій та талантів з усього світу. Інвестиції в інновації є стратегічним кроком до побудови успішного майбутнього для України.

1. Іртищева Інна, Стегней Маріанна, Крамаренко Ірина, Бойко Євгенія, Надточій Ірина, Сіренко Ігор, Гришина Наталія, Іщенко Олена Методичні підходи щодо оцінки ресурсного потенціалу та їх вплив на транспортну систему України / Іртищева Інна, Стегней Маріанна, Крамаренко Ірина, Бойко Євгенія, Надточій Ірина, Сіренко Ігор, Гришина Наталія, Іщенко Олена // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»: науковий журнал. – Хмельницький : ХНУ, 2022. – № 6, Т.2. – С. 189-195.

2. Економічна оцінка функціонування логістичної інфраструктури водного транспорту України / М. І. Стегней, В. М. Герзанич, А.-М.І. Архангельська, І. М. Бошинда // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки : збірник наукових праць. – Харків, 2019. – №4, Том 2. – С. 278-292.

**Тесленко М.В.**

аспірант кафедри маркетингу

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,  
м. Запоріжжя, Україна

## **ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ**

Молочна галузь є одним із ключових секторів агропромислового комплексу, що забезпечує споживачів важливими продуктами харчування. Однак сучасні ринкові умови, військові події та зміни в поведінці споживачів вимагають від підприємств молочної галузі використання інноваційних підходів для підтримки та розвитку бізнесу. Цифровий маркетинг стає критично важливим інструментом для адаптації до цих умов і досягнення нових рівнів ефективності, залучення клієнтів та підвищення лояльності бренду [3].

Зміни в поведінці споживачів та зростаючий попит на персоналізовані продукти роблять цифровий маркетинг важливим інструментом для підприємств молочної галузі. Споживачі все частіше шукають інформацію про продукти через інтернет, вивчають відгуки, порівнюють ціни і надають переваги брендам, які можуть запропонувати цінності, що виходять за межі самої продукції. Крім того, розвиток онлайн-торгівлі та активне



використання соціальних медіа відкривають нові можливості для просування продукції та формування міцного зв'язку з цільовою аудиторією [1].

Цифрові маркетингові стратегії – це систематизовані та скоординовані підходи до просування продуктів, послуг або бренду через цифрові канали з метою досягнення бізнес-цілей. Вони інтегрують у собі використання інтернет-технологій, соціальних медіа, мобільних платформ, пошукових систем та інших онлайн-ресурсів для створення комплексних кампаній, що забезпечують залучення клієнтів, підвищення лояльності та зростання прибутків.

Сьогодні основні елементи цифрових маркетингових стратегій у галузі молочної промисловості відіграють важливу роль у забезпеченні успіху підприємств на ринку. Наведемо їх характеристику (табл. 1)

Таблиця 1. Характеристика стратегій цифрового маркетингу на ринку молочної продукції

Назва стратегії	Опис стратегії
Цільова аудиторія	Чітке визначення та розуміння цільової аудиторії. Це дозволяє створювати персоналізовані повідомлення та підвищувати ефективність підприємств. Аналітичні інструменти допомагають сегментувати аудиторію за різними критеріями, такими як вік, місце проживання, поведінкові звички та інтереси.
Контент-маркетинг	Охоплює різноманітні формати, такі як блоги, відео, інфографіки, статті, подкасти та соціальні медіапости, які спрямовані на інформування, розвагу або навчання аудиторії. Важливо, щоб контент був релевантним, цікавим і корисним для аудиторії, оскільки саме він формує довіру до бренду.
SEO (маркетинг у соціальних мережах)	Оптимізація для пошукових систем спрямована на покращення видимості вебсайту в органічних результатах пошукових систем. Це дозволяє залучати більше відвідувачів на сайт без необхідності платної реклами. Включає як технічні аспекти оптимізації вебсайту, так і створення контенту, що відповідає пошуковим запитам цільової аудиторії.
SMM (маркетинг у соціальних мережах)	Потужний інструмент цифрового маркетингу. Соціальні платформи, такі як Facebook, Instagram, TikTok, YouTube та LinkedIn, дозволяють безпосередньо взаємодіяти з цільовою аудиторією, поширювати контент і створювати емоційний зв'язок з брендом. Цей канал також забезпечує можливість таргетованої реклами, що допомагає охоплювати потенційних клієнтів за інтересами та поведінкою.
Цифрова реклама (PPC)	Реклама в соціальних медіа є швидким та ефективним способом досягти потенційних клієнтів. PPC дозволяє показувати рекламу безпосередньо тим, хто шукає відповідні продукти або послуги, а також тим, хто має інтереси, пов'язані з брендом. Це забезпечує високу рентабельність інвестицій (ROI) завдяки точному таргетингу та можливості швидкої адаптації кампаній.
Email-маркетинг	Ефективний інструмент побудови та підтримки зв'язку з клієнтами. Він дозволяє надсилати персоналізовані пропозиції, новини та оновлення клієнтам, що підвищує їхню лояльність. Автоматизовані email-кампанії допомагають на різних етапах взаємодії з клієнтами – від залучення нових користувачів до утримання постійних клієнтів.

Джерело: розроблено та складено автором

Цифрові маркетингові стратегії надають підприємствам молочної галузі безліч переваг. Так, цифрові інструменти, такі як соціальні мережі та онлайн-реклама, дозволяють підприємствам охоплювати значно більшу аудиторію, на відміну від традиційних методів маркетингу. З'являються можливості просувати свою молочну продукцію не тільки на локальному ринку, а й на регіональному, національному та міжнародному рівнях. Також розвиваються персоналізовані комунікації, що дозволяє адаптувати повідомлення під

конкретні групи споживачів, наприклад, родини з дітьми або людьми, що дотримуються здорового способу життя та харчування. Це робить рекламу більш ефективною, оскільки споживачі отримують пропозиції, які відповідають їхнім потребам.

Цифрові стратегії дозволяють підприємствам ефективно використовувати рекламний бюджет. Використовуючи рекламу з оплатою за клік, підприємства платять лише за кліки або дії, що знижує витрати порівняно з традиційними рекламними каналами (телебачення, друковані матеріали). Соціальні мережі та email-маркетинг допомагають підприємствам підтримувати постійний зв'язок зі своїми клієнтами, надаючи їм корисну інформацію, рецепти, спеціальні пропозиції або новини про продукти. Це зміцнює довіру до бренду і стимулює повторні покупки [4].

Отже, цифрові маркетингові стратегії стали невід'ємною частиною сучасного бізнесу, надаючи можливості для масштабного просування брендів, продуктів та послуг. Завдяки персоналізації, широкому охопленню, швидкому доступу до аудиторії та можливості точного вимірювання результатів, цифрові стратегії дозволяють досягати поставлених бізнес-цілей з максимальною ефективністю, підвищувати рівень лояльності та зберігати конкурентоспроможність на ринку. Підприємства молочної галузі, які успішно інтегрують цифровий маркетинг у свої стратегії розвитку, мають значно більше шансів на успіх у динамічному ринковому середовищі, особливо під час військових подій.

1. Шквиря Н. О., Тесленко М. В. Маркетингові дослідження поведінки споживачів на ринку молока та молочних продуктів. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: IV Міжнародна науково-практична конференція*, 23-24 лютого 2024 р. : [тези доп.]. Рівне : О. Зень, 2024. С.65-69.

2. Шквиря Н.О. Інформаційне забезпечення інноваційних рішень на засадах маркетингу. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь, 2013. № 2(22). С. 288-294.

3. Шквиря Н.О. Розробка товарної стратегії підприємства. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., 19 квіт. 2019р. Київ: КНЕУ, 2019. С. 67-71.

4. Шквиря Н.О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. *Інфраструктура ринку*, 2020. №40. <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/9066/1/59%20%281%29.pdf>

5. Шквиря Н.О., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь: Люкс, 2020. № 2 (42). С. 207-212.

### **Тимоць М.В.**

к.е.н., доц., професор кафедри управління та адміністрування  
ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ, Україна

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО БАНКУ**

Впровадження цифрових технологій сприяє появі нових бізнес-моделей і розширенню відкритої екосистеми, яка охоплює всі ринки та споживачів. Важливо зазначити, що цифрова трансформація – це не лише технологічна стратегія, а, насамперед, бізнес-стратегія, яка дозволяє компаніям оперативніше реагувати на зміни потреб ринку.

До інноваційних моделей банківського бізнесу можна віднести наступні [1]:

- 1) «Інтелектуальний» багатоканальний банк, основними складовими цієї моделі є:
  - сучасна інтеграція через різні канали з фокусом на цифрові платформи та комплексну архітектуру;
  - аналітика, яка охоплює збір даних про клієнтів, мікросегментацію та прогнозне моделювання для формування оптимального портфеля продуктів;
  - управління взаємодією в реальному часі для підвищення рівня конверсії вхідних запитів;
  - прогресивні консультативні послуги, які базуються на цифрових каналах і персоналізованій аналітиці;

- продукти та ціноутворення, адаптовані під конкретні мікросегменти та оптимізовані для різних каналів.

Модель «Інтелектуального багатоканального банкінгу» використовують провідні банки України, такі як Ощадбанк, ПриватБанк, УкрСиббанк та інші, забезпечуючи клієнтам цілодобове обслуговування через багатоканальні сервіси.

Цифрові технології активно трансформують банківський сектор, створюючи нові моделі бізнесу та підтримуючи розвиток відкритих екосистем, що залучають різноманітні ринки та клієнтів. Слід зазначити, що цифрова трансформація є насамперед бізнес-стратегією, яка дає банкам можливість швидше реагувати на зміни ринкових умов та потреб споживачів.

2) Соціально орієнтований банк, такий банк будує тісні взаємини з клієнтами через соціальні медіа, спрямовуючи діяльність на зміцнення лояльності та персоналізований підхід. Головні технології включають:

- моніторинг соціальних мереж для виявлення можливостей залучення клієнтів, управління ризиками та оперативного реагування;

- соціальний цифровий маркетинг, який кластеризує аудиторію та визначає найбільш релевантний контент для користувачів;

- соціальний CRM, що інтегрує інформацію з соціальних мереж для підвищення персоналізації пропозицій.

3) Цифрова екосистема банку - ця модель використовує мобільні технології для надання широкого спектра послуг, що виходять за межі традиційних банківських продуктів, через мережу партнерів. Основні технології:

- мобільні платежі (NFC, «мобільний гаманець») для підвищення конкурентоспроможності;

- мобільний маркетинг, програми лояльності та аналітика, які підтримують як фінансові, так і нефінансові пропозиції;

- співпраця з небанківськими установами для створення спільного контенту та розширення екосистеми.

IBM виділяє кілька моделей цифрових банків [2]:

- Модель А: цифровий бренд, що працює на основі інфраструктури «материнського» банку. Наприклад, FRANK від OCBC у Сінгапурі.

- Модель В: банк із цифровими каналами для мобільних і онлайн-додатків, орієнтованих на покращення користувацького досвіду.

- Модель С: цифровий підрозділ класичного банку, що діє автономно.

- Модель D: повністю цифровий банк, який базує свою діяльність на цифрових технологіях, наприклад, Fidor Bank у Німеччині.

Експерти IBM відзначають, що для успіху цифрового банку важливими є масштабованість, управління клієнтським досвідом, а також здатність розширюватися на більш складні продукти, оптимізуючи всі процеси та системи навколо цифрових рішень.

Технологічні інновації є ключовим фактором, що стимулює розвиток сучасного банківського сектору. Незважаючи на макроекономічні виклики, банки повинні підтримувати темпи цифрових змін, щоб оптимізувати бізнес-процеси, покращувати рівень безпеки та зміцнювати довіру клієнтів. Нині виділяють п'ять основних технологічних трендів, які визначатимуть розвиток банківської галузі в цифрову епоху, зокрема:

1) Штучний інтелект для оптимізації роботи банків.

Ринок рішень на основі штучного інтелекту (ШІ) для банківської сфери стрімко зростає і, за прогнозами, до 2030 року досягне \$64 млрд із середнім річним приростом на 32%. Дослідження McKinsey вказують на вагомий вплив генеративного ШІ, що може щорічно забезпечувати банківській галузі додатковий дохід у розмірі від \$200 до \$340 млрд. Основні напрями впровадження ШІ у банках:

- підвищення продуктивності персоналу - ШІ-боти можуть аналізувати запити клієнтів і швидко надавати працівникам потрібну інформацію. Наприклад, Morgan Stanley використовує ШІ-помічника на основі GPT-4, щоб допомагати співробітникам швидше обслуговувати клієнтів;
- підтримка клієнтів - штучний інтелект може допомагати клієнтам у проведенні банківських операцій та наданні інформації щодо рахунків. Наприклад, чат-бот Eno від Capital One допомагає клієнтам управляти своїми рахунками;
- програмна розробка - генеративний ШІ може полегшити процес створення програмного забезпечення, від виявлення помилок до оновлення застарілих кодів. Goldman Sachs вже використовує ШІ для підвищення ефективності розробників.

#### 2) Інтернет речей для аналітики та автоматизації.

- До 2029 року ринок рішень IoT у банківському секторі, ймовірно, досягне \$17 млрд. Ці технології значно розширюють можливості аналітики та автоматизації процесів:
- аналітика даних - IoT-пристрої дозволяють збирати дані про фінансові дії та уподобання клієнтів, що сприяє кращому розумінню їхніх потреб і ризиків;
  - автоматизація операцій - IoT може виконувати автоматичні операції, наприклад, відкриття рахунків чи блокування карток, що мінімізує людські помилки;
  - безконтактні платежі - інтеграція з IoT-пристроями дозволяє клієнтам здійснювати швидкі безконтактні платежі. Очікується, що обсяги таких транзакцій зростуть на 77% — від \$9 трлн у 2023 році до \$16 трлн у 2028 році [3];
  - безпека - IoT допомагає забезпечувати дистанційний контроль за банківськими установами та іншими об'єктами, такими як банкомати та офіси, підвищуючи їхню безпеку.

#### 3) Відкритий банкінг як стимул конкуренції та інновацій.

- Концепція відкритого банкінгу дозволяє клієнтам ділитися своїми даними з третіми особами через API, що сприяє підвищенню конкуренції. Прогнозується, що до 2032 року ринок Open Banking сягне \$106 млрд. Основні переваги:
- розширений доступ до послуг - клієнти отримують доступ до широкого спектра фінансових послуг за допомогою єдиного додатка;
  - стимулювання інновацій: посилення конкуренції мотивує фінансові установи впроваджувати інноваційні рішення. Національний банк України також підтримує розвиток відкритого банкінгу, затвердивши концепцію, яка має запрацювати з 2025 року.

#### 4) Хмарні технології для оптимізації бізнес-процесів.

- Хмарні обчислення дозволяють банкам оптимізувати витрати, посилюючи при цьому кібербезпеку та рівень обслуговування клієнтів. У 2022 році ринок хмарних обчислень у банківській сфері оцінювався у \$67 млрд, і прогнозується, що до 2032 року він зросте до \$301 млрд. Основні переваги хмарних технологій:
- покращена кібербезпека та можливість відновлення даних;
  - зменшення витрат на фізичну інфраструктуру;
  - аналіз поведінки клієнтів за допомогою прогнозного аналізу;
  - інтеграція ШІ для вдосконалення обслуговування та створення нових продуктів, зокрема чат-ботів та мобільних рішень.

#### 5) Багатоканальність для персоналізованого обслуговування клієнтів

- Сучасні клієнти очікують від банків можливості багатоканальної взаємодії - онлайн-банкінгу, мобільних додатків, кол-центрів тощо. За рекомендаціями McKinsey, інтеграція цифрових технологій із традиційними каналами обслуговування може збільшити активність клієнтів до 40%, сприяти перехресним продажам і забезпечити стабільний цифровий ріст.

Ці технологічні тренди є основою для розвитку цифрового банкінгу, адже вони дозволяють банкам оптимізувати процеси, забезпечувати високий рівень безпеки та зберігати конкурентоспроможність у цифрову епоху.

У підсумку, цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації банківського сектору, створюючи нові бізнес-моделі та відкриваючи перспективи для розвитку відкритих екосистем. Технології, як-от штучний інтелект, Інтернет речей, відкритий банкінг, хмарні рішення та багатоканальність, стають основними рушіями модернізації банківських послуг. Вони дозволяють банкам підвищувати продуктивність, персоналізувати обслуговування, оптимізувати витрати та забезпечувати високий рівень безпеки, що вкрай важливо в умовах сучасних ринкових викликів.

Впровадження штучного інтелекту й аналітики на основі IoT дає змогу ефективно адаптуватися до потреб клієнтів і вдосконалювати операційні процеси, підвищуючи якість взаємодії та рівень лояльності. Водночас хмарні технології сприяють оптимізації бізнес-процесів і кібербезпеки, що є важливим фактором для стабільного розвитку банків. Багатоканальність і відкритий банкінг відкривають додаткові можливості для співпраці з різноманітними партнерами та розширюють спектр послуг.

Отже, цифрова трансформація є невід'ємною складовою успішної стратегії сучасного банку. Для збереження конкурентних переваг і задоволення потреб клієнтів банки мають активно впроваджувати новітні технології, що дозволить забезпечити сталий розвиток і зміцнити позиції на ринку в умовах цифрової епохи.

1. Ткаченко Ю. В., Зверук Л. А Сучасні технології як основа інноваційної моделі розвитку банківського бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2 (33) 2018. С.29.

2. Гридчук Д. М. Розвиток систем управління ефективності банківської діяльності. *Інтер наука*. 2018. № 3. С. 10

3. П'ять технологічних трендів для банків: куди рухається світовий ринок. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/5-tehnologichnih-trendiv-dlya-bankiv-kudi-ruhayetsya-svitovij-rinok>

**Тишко О. Ю.**, аспірант

**Фоміна О. О.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич, Україна

## **АНАЛІЗ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ ВПЛИВУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ЕКОНОМІЧНІ ПРОЦЕСИ**

З переходом до вільного ринку людські інтереси, різноманітні форми виробництва товарів та надання послуг все більше ускладнюються, наповнюються новим змістом, і в цьому закономірний розвиток економічних відносин [1]. Наше суспільство активно адаптується до цифрових технологій, що трансформують економічні, соціальні та культурні аспекти життя, і чим швидше вони розвиваються, тим прогресивніше змінюються суспільні та економічні реалії. Людина все більше використовує цифровий простір для задоволення своїх потреб від фізіологічних і аж до самореалізації, відповідно до ієрархії потреб Маслоу. Бізнес, щоб залишатися конкурентоспроможним, впроваджує новітні цифрові технології для підвищення ефективності операційної діяльності та адаптації до сучасних викликів глобалізації, таких як посилення конкуренції та зміна споживчих потреб. Розвиток інформаційних технологій та засобів зв'язку, насамперед, електронних мереж, дав потужний поштовх для створення цифрових бізнес-моделей, які змінюють підходи до управління ресурсами, взаємодії з клієнтами та партнерської співпраці. Діджиталізація даних забезпечує швидший доступ, глибший аналіз та ефективніше прийняття управлінських рішень, відкриваючи нові можливості для бізнесу та суспільства. Уряд та державні організації надають все більше електронних послуг населенню та бізнес-організаціям. Цифрова економіка відіграє ключову роль у стимулюванні інновацій, створенні нових робочих місць, прискоренні економічного зростання та підвищенні конкурентоспроможності України. Цифровізація торкається і глобального простору, інтеграційних відносин суспільної трансформації, пришвидшує та робить більш ефективними економічні процеси, зокрема пов'язаних з виробництвом та бізнес-

відносинами з іншими країнами, міжнародною торгівлею. Вона відкриває доступ до глобальних ринків, сприяє розвитку електронної комерції та дозволяє бізнесу ефективніше інтегруватися у світову економіку. Цифровізація прошила все наше існування, всі соціально-економічні відносини [2, 3, 4]. Діджиталізація, яка відображає процес переходу до цифрових технологій у всіх сферах життя, стає не лише необхідністю, але й ключовим чинником у суспільному виробництві. В управлінні виробництвом спостерігається зміщення акцентів від традиційних методів до творчих інформаційних технологій нового рівня. Цей процес охоплює всі аспекти виробництва, включаючи збір та аналіз даних, виробничі процеси та взаємодію з клієнтами. Діджиталізація стає ключовим фактором у формуванні сучасного виробничого ландшафту, сприяючи створенню єдиного інформаційного середовища, забезпечуючи доступ до ресурсів та інтеграцію спеціалізованих інформаційних систем [5]. Вищезазначене зумовлює актуальність здійснення нових досліджень впливу процесів діджиталізації на розвиток окремих сфер суспільного життя та суспільства в цілому з метою поглиблення теоретичних, методологічних та прикладних положень розбудови суспільних відносин України у сучасних реаліях становлення цифрового світу.

Україна, починаючи з 2020 року, взяла повноцінний курс на діджиталізацію своєї економіки та прагне стати одним із лідерів у цій галузі. Діджиталізація економіки вимагає не лише діджиталізація державного сектору, а й відповідного рівня знань населення як найбільшого споживача діджитал-послуг. Бізнес також прагне не відставати й оцифровує майже всі бізнес-процеси, що призводить до створення нових послуг, пришвидшення обслуговування споживачів та проактивної поведінки підприємств. На сьогоднішній день в Україні ще достатньо прогалин для оптимізації та розвитку діджиталізації. У останні 5 років в Україні активно формувалася нормативно-правова база для діджиталізації економіки, а надалі на основі європейської підтримки у стратегії розвитку країни визначені основні напрями цифрового розвитку та ІТ-продукти, які мають стати конкурентними не лише на вітчизняному ринку, а й на міжнародному [11].

У 2022 році ІТ-сектор України забезпечив \$7,3 млрд, або 4,5% ВВП, що свідчить про його значний внесок в економіку навіть під час війни. Цей сектор демонструє стабільне зростання, збільшуючи обсяги експорту ІТ-послуг у середньому на 18,7% на рік за останні 10 років [7, 8]. У 2023 році ІТ-послуги склали 42% загального експорту послуг країни, перевершивши традиційні галузі, такі як сільське господарство та енергетика [9]. За оцінками дослідження незалежної організації Український Центр Європейської Політики, інтеграція України до цифрового ринку ЄС може додати до ВВП країни від 2,4% до 12,1% (\$3,1–15,8 млрд) за рахунок збільшення продуктивності, експорту цифрових послуг та зниження бар'єрів у торгівлі [10]. У рейтингу E-Government Development Index (EGDI) Україна за останні 8 років покращила свої позиції на 45,5%, що робить її однією з найкращих серед країн із низьким і середнім доходом (див. табл.1) [12].

Таблиця 1. Динаміка індексу розвитку електронного урядування України (EGDI) за 2016-2024 роки

Рік	Місце в рейтингу	Значення EGDI	Опис прогресу та досягнень
2016	62	0.6073	Початковий розвиток цифрових послуг
2018	82	0.6165	Створення стратегій діджиталізації
2020	69	0.7119	Запуск порталу "Дія", зростання е-послуг
2022	46	0.8029	Активна діджиталізація попри виклики війни
2024	30	0.8841	Лідерство в електронному урядуванні, подальший розвиток "Дії"

Джерело: [12].

За даними досліджень, частка ІТ-сектору в економіці України (5%) вже наближається до показників провідних країн світу. Наприклад, у Польщі ІТ-галузь становить близько 7% ВВП [7, 9]. Інтеграція до Європейського цифрового ринку (DSM) сприятиме зростанню експорту товарів з України до ЄС на 11,8-17% та експорту послуг на 7,6-12,2% за рахунок зниження цифрових бар'єрів [10].

Україна посідає 54-те місце з 64 за індексом цифрової конкурентоспроможності (2022). Основною причиною є обмежене фінансування інновацій та слабка підтримка стартапів [7, 10]. Хоча молодь активно користується цифровими послугами, 48% осіб старше 60 років не використовують інтернет взагалі, що створює цифрову нерівність [7]. За даними Національної ради з питань відновлення України від наслідків війни, заплановано на 2025 рік забезпечити 95% населення України доступом до швидкісного інтернету [8, 10]. Розширення мережі швидкісного інтернету є ключовим завданням. Це дозволить розвивати цифрові послуги в усіх регіонах України, включаючи сільські території [8]. Модернізація навчальних програм із цифрових технологій для забезпечення кваліфікованих кадрів у галузі ІТ. Наразі 20% фахівців здобувають знання через неформальну освіту [7, 9]. Створення національних грантів та сприяння розвитку стартапів. На даний момент підтримка стартапів є однією з найслабших у Європі [7].

Таким чином, пришвидшення діджиталізації економіки постійно викликає виникнення все більшої кількості можливостей та факторів успіху для сучасних компаній. Але при цьому еволюція цифрової економіки є позитивним чинником розвитку лише тоді, коли процеси цифровізації розповсюджуються і на всі інші сфери суспільного життя та демонструють реальні результати свого впливу. А це означає, що подальший розвиток цифрової економіки повинен одночасно відкривати нові можливості не тільки для бізнесу, а і для всіх громадян, оскільки збережена інформація може використовуватися і в інших сферах суспільного життя.

1. Фісуненко Н.О. (2023). Вплив діджиталізації на розвиток національної економіки. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (7). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-02>
2. Шлайфер М.Б., Тодошук А.В. (2022) Діджиталізація економіки України в умовах Євроінтеграції. Економіка та суспільство. Випуск №45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-10>
3. Kraus K. M., Kraus N. M., Manzhura O. V. (2021) Elektronna komertsiiia ta Internet-torhivlia [Electronic commerce and Internet-trade]. Navchalno-metod. posibnyk. Kyiv: Ahrar Media Hrup, 454 p.
4. Derhachova V. V., Holiuk V. Ya. (2022) Tsyfrova terminolohiia u stratehiakh. Sutnist, mistse ta rol didzhytal menedzhmentu [Digital terminology in strategies. The essence, place and role of digital management]. Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytutu», vol. 22, pp. 114–117. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260165>.
5. Белоусова К.И. (2012) Підвищення ефективності суспільного виробництва завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям. Економічна наука. Київ, с. 11-12.
6. Дубина М., Козлянченко О. (2019) Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства. Проблеми і перспективи економіки та управління. № 3 (19). С. 21-32. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/195621/195959>
7. VoxUkraine. (29.11.2024). Digital Economy of Ukraine: Key Development Factors. VoxUkraine. URL: <https://voxukraine.org/digital-economy-of-ukraine-key-development-factors>.
8. CSIS. (29.11.2024). Digital Will Drive Ukraine's Modernization. CSIS. URL: <https://www.csis.org/analysis/digital-will-drive-ukraines-modernization>
9. IT Ukraine Association. (29.11.2024). Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT-2023. IT Ukraine. URL: <https://itukraine.org.ua>
10. UCEP. (29.11.2024). Integration into EU Digital Market. Ukrainian Centre for European Policy. URL: [https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/dig\\_ukraine\\_eu\\_15.12.2020\\_-\\_WEB\\_3.pdf](https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/dig_ukraine_eu_15.12.2020_-_WEB_3.pdf)
11. Безрук Д.І. (2023) Діджиталізація економіки в Україні: проблеми та перспективи. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. No 71. С. 43-50. URL: <https://orcid.org/0009-0000-6492-5166>
12. Державний департамент з питань економічного і соціального розвитку ООН. (n.d.). Ukraine: E-Government Development Index (EGDI). URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>

**Ткачук В.О.**

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки

**Микитенко І.С.**

магістрант, 2 р.н., гр. ЗЕП-23-М, ФБСО

Державний університет «Житомирська політехніка»,

м. Житомир, Україна

## **ПОДОЛАННЯ ЦИФРОВОГО РОЗРИВУ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ ЯК ІМПЕРАТИВ ГЛОБАЛЬНОГО ПРОГРЕСУ ЛЮДСТВА**

Нерівність між окремими особами, громадами чи соціальними групами, з точки зору їхнього доступу до цифрових технологій та Інтернету, і практичних навичок їх використання асоціюють з поняттям цифрового розриву. Він охоплює відмінності як у фізичному доступі до цифрової інфраструктури, так і в навичках і знаннях, необхідних для ефективного використання цих технологій. Сьогодні людство з усією відповідальністю має поставитися до проблем, які породжує вплив цифрового розриву на сучасне суспільство.

Очевидно, що цифровий розрив – це вже не просто незручність, а часом нездоланий бар'єр на шляху до отримання освітніх послуг, економічних можливостей та доступу до системи охорони здоров'я. Подолавши цей розрив, людство зможе відкрити значні переваги для громад по всьому світу, що робить всі необхідні зусилля у цьому напрямі імперативом для глобального прогресу.

Цифровий розрив створює нерівність, яка перешкоджає розвитку в різних секторах, включаючи економіку, сферу освіти, та доступу до інформації [1]. Ефективні стратегії подолання цього розриву мають важливе значення для сприяння доступності (інклюзивності) та використання найбільш повного потенціалу цифрових технологій для кожної людини.

Суттєва нерівність у доступі до інформації полягає не лише в тому, хто може вийти в Інтернет, але й у якості цього доступу. Високошвидкісний інтернет – це вже не розкіш, а необхідність для доступу до надійної та актуальної інформації. Незалежно від того, чи йдеться про здобуття освіти з використання засобів дистанційного навчання, пошук роботи або просто, щоб залишатися в курсі подій, якість Інтернету може суттєво вплинути на здатність людей брати повноцінну участь у житті суспільства.

У сфері надання освітніх послуг мобільний інтернет став критично важливим цифровим інструментом. Все тому, що смартфони є основним засобом доступу до Інтернету, що відкриває безліч можливостей для навчання та особистісного розвитку. Однак вартість даних і смартфонів залишається надто високою для значної частки споживачів. Разом із тим зниження цих витрат і підвищення інклюзивності могли б значно зменшити розрив у доступі до інформації.

Економічні наслідки цифрового розриву також є глибокими. Так, регіони зі слабо або нерозвиненою цифровою інфраструктурою страждають від уповільненого економічного зростання. І навпаки, регіони з потужним інтернет-зв'язком отримують поштовх до інновацій та створення нових робочих місць, особливо в технологічному секторі [2]. Тому інвестиції в цифрову інфраструктуру – це не витрати, а швидше каталізатор економічного розвитку. Звідси можна відзначити, що однією з дієвих стратегій виконавчих органів є підтримка місцевого бізнесу в його зусиллях з цифрової трансформації, що включає проведення семінарів з цифрового маркетингу та надання грантів або кредитів під низькі відсотки для цифрової модернізації.

Одними з найважливіших переваг подолання цифрового розриву є розширення можливостей для навчання, стимулювання економічного зростання та покращення доступності для клієнтів системи охорони здоров'я [3]. Зокрема, у контексті *розширення можливостей для навчання* можна відзначити, що подолання цифрового розриву не лише



вирівнює умови навчання, але й стимулює імплементацію інноваційних методик у навчальний процес. Так, інтерактивні навчальні інструменти та ресурси, доступні в Інтернет, можуть значно покращити рівень розуміння здобувачами вищої освіти навчального матеріалу та утримання їх уваги на лекційних і практичних заняттях. У тих країнах, де цифровому доступу в освіті надають пріоритет, помітно підвищується рівень грамотності та академічної успішності студентів. Практичні кроки у цьому зв'язку включають інвестування у розвиток електронних бібліотек та навчання науково-педагогічного персоналу закладів вищої освіти інтеграції цифрових інструментів у навчальний процес.

Беззаперечним також є зв'язок між цифровим доступом та *економічним розвитком*. Зауважимо, що покращена цифрова інфраструктура приваблює бізнес, заохочує інновації та створює робочі місця, особливо в технологічному секторі. За спостереженнями дослідників, на кожні 10 % збільшення проникнення широкосмугового зв'язку ВВП країни може зрости на 1,5 % [4]. Підтримка малих і середніх підприємств у впровадженні електронної комерції може відкрити їхні продукти для світового ринку, значно збільшивши продажі та можливості для зростання.

Покращений цифровий доступ пропонує суттєві переваги й у *сфері охорони здоров'я*, сприяючи розвитку телемедицини, електронних медичних записів та медичної освіти. У регіонах, де медичні послуги є дефіцитними або важкодоступними, телемедицина може забезпечити критично важливу підтримку місцевому лікарському персоналу, або ж врятувати життя пацієнту. Інформування громад про медичні практики за допомогою цифрових платформ може призвести до прийняття більш обґрунтованих медичних рішень, оптимізації витрат на охорону здоров'я та поліпшення загального стану здоров'я населення.

Зусилля з подолання цифрового розриву мають бути стратегічними, зосередженими на тих сферах, де вплив цифрових технологій є максимальним. Причому, йдеться не лише про надання доступу, а й про забезпечення того, щоб цей доступ був осмисленим, дозволяючи людям використовувати технології для покращення свого життя. Завдяки спільним зусиллям урядів, приватного сектору та неприбуткових організацій подолання цифрового розриву може забезпечити становлення справедливого та процвітаючого світу для всіх.

Рішуче подолання цифрового розриву вимагає багатогранного підходу. Пріоритетний розвиток інфраструктури, підвищення цифрової грамотності та сприяння державно-приватному партнерству у цьому сенсі є ефективними стратегіями [5]. Реальні кроки в цих сферах можуть прискорити значний прогрес на шляху до цифрової інклюзії.

Покращення доступу до Інтернету та цифрових послуг є основою для подолання цифрового розриву. Очевидно, що регіони з потужною цифровою інфраструктурою не лише сприяють інноваціям, а й підвищують якість життя громадян [6]. Ініціативи, спрямовані на поширення широкосмугового зв'язку на недостатньо охоплені райони та модернізацію існуючих мереж для підтримки вищих швидкостей передачі даних, мають вирішальне значення. Наприклад, використання супутникових технологій може забезпечити високошвидкісний доступ до Інтернету у віддалених районах, де встановлення традиційної широкосмугової інфраструктури є складним завданням.

Покращення цифрової інфраструктури передбачає проходження кількох послідовних етапів, серед яких: 1) визначення критичних сфер, яким бракує цифрової інфраструктури; 2) використання альтернативних технологій, таких як супутниковий зв'язок, для забезпечення Інтернетом віддалених районів; 3) модернізація існуючих мереж для підвищення швидкості передачі даних; 4) моніторинг прогресу та адаптація стратегій за потреби.

Розуміння того, як ефективно використовувати цифрові інструменти, так само важливе, як і доступ до них. Програми, спрямовані на підвищення цифрової грамотності в усіх вікових групах, є вкрай важливими. Ліцеї повинні інтегрувати навчання цифровим

навичкам у свої навчальні програми, щоб підготувати учнів до життя у світі, де панують цифрові технології. Крім того, відповідні громадські організації, навчальні платформи, на кшталт Дія.Освіта, Prometheus, Coursera, можуть пропонувати семінари та курси для дорослих, спрямовані на підвищення їхньої цифрової грамотності. Це не лише сприяє особистісному розвитку, а й підвищує шанси на працевлаштування на ринку праці, який стає дедалі більш оцифрованим.

Партнерство між урядами країн світу та приватними бізнес-структурами відіграє ключову роль у подоланні цифрового розриву. Така співпраця сприятиме реалізації масштабних інфраструктурних проєктів та освітніх ініціатив, які можуть бути не під силу окремим урядам чи приватним підприємствам.

Щоб ефективно рухатися в бік подолання цифрового розриву, на рівні уряду країни потрібно здійснити ряд заходів, в т. ч.:

1. Провести комплексне оцінювання, щоб визначити регіони з найбільш критичними потребами в розвитку цифрової інфраструктури.

2. Просувати політику, яка б заохочувала приватні інвестиції в регіони з недостатнім рівнем обслуговування клієнтів.

3. Адаптувати програми цифрової грамотності до потреб різних демографічних груп, забезпечуючи інклюзивність послуг.

4. Проводити моніторинг та оцінювання впливу ініціатив з цифрової інклюзії для вдосконалення стратегій з часом.

Насамкінець, маємо відзначити, що подолання цифрового розриву в національній економіці вимагає наполегливих зусиль та інноваційних підходів у різних її секторах. Надання пріоритету інфраструктурі, грамотності та партнерству може привести людство до цифрового інклюзивного майбутнього, в якому кожен матиме можливість бути успішним у взаємопов'язаному світі.

Отже, завдання подолання цифрового розриву в економіці України є монументальним, але, безперечно, необхідним для розбудови більш справедливого глобального суспільства. Наслідки розриву зачіпають кожен аспект життя людини – від обмеження доступу до отримання якісних освітніх послуг та економічних можливостей до обмеження доступності системи охорони здоров'я та участі в цифровій економіці. Колективно вирішуючи ці проблеми, можна подолати бар'єри, які заважають багатьом людям повністю реалізувати свій потенціал у світі, де панують цифрові технології.

Поступові кроки до цифрової інклюзії можуть дати трансформаційні наслідки, зокрема:

- підвищення якості освіти за допомогою цифрових інструментів, що стимулює інновації в навчанні;

- покращення доступу громадян до Інтернету, що сприяє економічному зростанню країни;

- розвиток цифрових навичок, що по суті готує людей до широкого застосування у майбутньому цифрових технологій у всіх сферах життєдіяльності.

Такі трансформації необхідні для створення збалансованого глобального ландшафту, де кожна людина має можливість бути успішною. Важливість спільних зусиль на цьому шляху неможливо переоцінити. Уряди, приватні компанії та громади, кожен з яких має свої унікальні ресурси та бачення, повинні працювати пліч-о-пліч, щоб розробити та впровадити рішення, які є настільки ж різноманітними, як і виклики, з якими стикається людство.

Щоб по-справжньому подолати цифровий розрив, дії повинні бути цілеспрямованими, інклюзивними та інноваційними. Крім того, потрібно надавати пріоритет проєктам, які розширюють доступ до цифрової інфраструктури, сприяють підвищенню цифрової грамотності населення і забезпечують доступність технологічного прогресу для всіх людей, незалежно від їхнього географічного положення чи економічного статусу.

1. Сакалош С. Цифрові технології для всіх: як зменшити розрив [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mind.ua/openmind/20236386-cifrovi-tehnologiyi-dlya-vsih-yak-zmenshiti-rozriv>. – Дата звернення: 01.12.2024.
2. Любченко А.В. Стратегії держави для сприяння та розвитку цифрової інфраструктури. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Том 35 (74), № 2. С. 84–90.
3. Цифрова трансформація як фактор покращення національної безпеки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://censs.org/digital-transformation-as-a-factor-in-improving-the-national-security-of-ukraine>. – Дата звернення: 01.12.2024.
4. Оліярник М. Цифра на злеті. Як 3G-зв'язок змінив економіку країни і повсякденне життя [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://biz.nv.ua/ukr/publications/tsifra-na-zloti-jak-3g-zv-jazok-zminila-ekonomiku-krajini-i-povsjakdenne-zhittja-653392.html>. – Дата звернення: 01.12.2024.
5. Nyakarundi H. Why Bridging the Digital Divide is Important [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://aredgroup.com/why-bridging-the-digital-divide-is-important>. – Дата звернення: 01.12.2024.
6. Мінцифри розпочинає Тиждень цифрової грамотності. Долучайтеся й поширюйте культуру цифрової гігієни [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-rozpochynaie-tyzhen-tsyfrovoi-hramotnosti-doluchaitesia-i-poshyriuite-kulturu-tsyfrovoi-hihieny>. – Дата звернення: 01.12.2024.

**Ткачук В.О.**

к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів та цифрової економіки

**Беспалова А.В.**

студентка, 4 курс, гр. ЕК-5, ФБСО

Державний університет «Житомирська політехніка»,

м. Житомир, Україна

## **ЗАСТОСУВАННЯ SMM-ІНСТРУМЕНТІВ У КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ БРЕНДУ КОМПАНІЇ**

Формування впізнаваності бренду та його подальший розвиток наразі є одним із ключових завдань бізнесу. У сучасних умовах цифровізації ринку компанії змушені шукати нові шляхи ефективної взаємодії з цільовою аудиторією. Одним із найбільш перспективних інструментів для досягнення цієї мети є використання соціального медіа-маркетингу (SMM).

SMM-інструменти дозволяють не лише створювати унікальний контент для просування товарів або послуг компанії, але й будувати довгострокові взаємовідносини з клієнтами, забезпечуючи їх залучення до процесу формування цінностей бренду. Взаємодія через соціальні мережі відкриває можливості для персоналізованого (індивідуального) спілкування з цільовими групами, що є важливою складовою побудови лояльності.

Арсенал інструментів SMM сьогодні по-справжньому вражає. Так, до найбільш згадуваних і вживаних з них можна віднести [1]:

– *соціальні мережі*, такі як Facebook, Instagram і Twitter, є основними платформами для взаємодії з цільовою аудиторією, що дозволяють компаніям реалізовувати контент-маркетинг через різноманітні формати, такі як публікації, фотографії та відео. Завдяки цим інструментам бренди можуть не лише повідомляти про свої продукти чи послуги, але й взаємодіяти з користувачами, що допомагає формувати більш близькі відносини з клієнтами та підвищує їхню лояльність до компанії;

– *цільову рекламу* у соціальних мережах – є ще одним важливим інструментом SMM. Таргетована реклама дозволяє брендам обирати конкретні сегменти аудиторії, що значно підвищує ефективність витрат на рекламу. Завдяки можливостям сегментації, компанії можуть охоплювати тих споживачів (клієнтів), які найбільше зацікавлені в їхніх товарах або послугах, що забезпечує максимальний вплив рекламних кампаній та підвищує ймовірність конверсії, тобто перетворення відвідувача салону, магазину побутової техніки та електроніки, інтернет-магазину тощо на покупця (клієнта);

– *аналітичні інструменти*, такі як Google Analytics і Facebook Insights, які також відіграють помітну роль у SMM. Ці функції надають можливість детально аналізувати ефективність рекламних кампаній, зокрема, оцінювати кількість переглядів, взаємодій,

конверсій та інших важливих показників. На основі отриманих даних компанії можуть адаптувати свої стратегії, покращувати контент і оптимізувати рекламні витрати, що в цілому сприяє досягненню кращих результатів у маркетингових кампаніях. Такий підхід дозволяє компаніям бути більш гнучкими та ефективними в умовах мінливого конкурентного ринку.

Як згадувалося вище, одним із ключових аспектів використання SMM є *таргетована реклама*. Цей інструмент забезпечує хорошу точність у взаємодії з цільовою аудиторією, знижуючи витрати на залучення клієнтів. За даними веб-ресурсу Meta, у 2023 р. адаптація рекламного контенту під особливості різних груп споживачів забезпечувала збільшення рівня залучення клієнтів на 35 %. Крім того, соціальні мережі дозволяють налаштовувати рекламу відповідно до географічного положення, демографічних характеристик, інтересів та поведінкових патернів споживачів.

Інструменти Google Analytics і Facebook Insights допомагають компаніям вивчати вподобання, інтереси та поведінкові особливості споживачів [2]. Зокрема, аналіз метрик взаємодії, таких як кількість переглядів, лайків, коментарів (відгуків) чи поширень публікацій, дозволяє визначити, який контент є найбільш ефективним для формування позитивного іміджу бренду компанії.

У кризових ситуаціях SMM-інструменти відіграють особливо важливу роль у збереженні репутації бренду. Швидка реакція на негативні відгуки, прозора комунікація та оперативне вирішення проблем споживачів дозволяють уникнути репутаційних втрат. Наприклад, компанії, які публікують офіційні заяви у соціальних мережах у випадках кризових подій, зберігають довіру аудиторії на 20 % частіше, ніж ті, які уникають публічного діалогу. Важко переоцінити і використання трендів та актуальних подій у створенні контенту. Так, кампанії, побудовані на актуальних соціальних або культурних темах, мають більше шансів викликати емоційний відгук аудиторії, що сприяє впізнаваності та запам'ятованості бренду.

Контент є ключовим елементом SMM-стратегії. Дослідження показують, що якісний контент підвищує рівень залучення користувачів. Наявність унікального та цінного контенту, який вирішує проблеми цільової аудиторії, формує довіру до бренду та стимулює повторні покупки.

Малі підприємства мають можливість ефективно використовувати контент-маркетинг, впроваджуючи різноманітні формати взаємодії з цільовою аудиторією, такі як блоги, відео та інфографіки, щоб комплексно презентувати свої товари або послуги. Зокрема, блоги дозволяють компаніям ділитися корисною інформацією, порадами та історіями, які можуть бути цікавими для їхньої цільової аудиторії. Це не лише підвищує обізнаність про бренд, але й допомагає встановити довіру між підприємством і потенційними клієнтами. Відео, в свою чергу, здатне передавати емоції та інформацію у динамічному форматі, що привертає увагу та інтерес відвідувачів.

SMM потребує забезпечення належного рівня взаємодії з цільовою аудиторією. Наприклад, відповіді на запитання відвідувачів сайту компанії чи маркетплейсу, оперативне реагування на відгуки менеджерів та активна участь у публічних обговореннях важливих моментів діяльності сприяють формуванню позитивного іміджу бренду. Активна комунікація в соціальних мережах може значно збільшити лояльність клієнтів до бренду компанії. Слід також зазначити, що малий бізнес має унікальну перевагу в цій сфері – наближеність до клієнтів. Часто споживачі віддають перевагу малим підприємствам через їх здатність забезпечити персоналізоване спілкування.

Використання соціальних медіа для маркетингу має безліч переваг, але разом із цими перевагами виникають і певні ризики, які не варто ігнорувати. Однією з ключових складових успішної SMM-стратегії є не лише створення привабливого та працюючого контенту, а й уважний моніторинг реакції аудиторії на нього. Ситуації, коли з'являються критичні зауваження або негативні відгуки, можуть мати суттєвий вплив на репутацію

бренду. Негативна реакція з боку споживачів може швидко поширитися, а це неодмінно призведе до зниження довіри до бренду і навіть втрати клієнтів.

Крім того, важливо згадати, що неправильне використання SMM-інструментів може призвести до спотворення інформації, що поширюється. Це може стати причиною непорозуміння у кінцевих споживачів та негативно вплинути на імідж компанії. Тому для успішної роботи в соціальних мережах необхідно не лише активно комунікувати з цільовою аудиторією, а й вміти адекватно реагувати на виклики, які виникають, щоб зберегти позитивний імідж і підтримувати лояльність клієнтів.

Отже, SMM-інструменти є невід'ємною складовою формування та розвитку бренду компанії у сучасному бізнесі. Вони забезпечують інтерактивну взаємодію з цільовою аудиторією, персоналізацію контенту, а також адаптацію до динамічно змінюваних умов ринку. Ефективна реалізація SMM-стратегії може суттєво підвищити конкурентоспроможність компаній на ринку товарів і послуг та сприяти розвитку суспільства через створення нових робочих місць, а також підтримку місцевої економіки. Однак для досягнення максимального ефекту компаніям необхідно інтегрувати SMM у загальну маркетингову стратегію, приділяючи увагу вивченню потреб своєї аудиторії та впровадженню інноваційних підходів до комунікації.

1. Шталь Т.В., Дмитрієв Г.Б. SMM як сучасні технології маркетингу. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 446–452.

2. Старк С. Чому дані з Google Analytics відрізняються від даних Facebook Ads Manager [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://inweb.ua/blog/ua/dani-z-ga-vidriznyayutsya-vid-facebook-ads>. – Дата звернення: 03.12.2024.

**Тулашвілі Ю.Й.**, д.пед.н., професор, професор кафедри комп'ютерних наук  
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

**Шубалий О.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки  
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

## **РОЗРОБКА ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСОБУ АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНИХ ДАНИХ В СЕРЕДОВИЩІ MS EXCEL**

MS Excel є незамінним інструментом аналізу даних завдяки своїм надійним функціям і універсальності. Широкі функціональні можливості, такі як зведені таблиці, інструменти очищення даних, умовне форматування та різноманітні статистичні функції, роблять його кращим вибором у різних галузях, від фінансів до маркетингу. Застосування інструментів і методів значно розширить здатність користувача виконувати складний аналіз даних за допомогою функції MS Excel, забезпечуючи конкурентоспроможність бізнесу у сучасному середовищі, керованому даними.

Обґрунтовано, що MS Excel є надзвичайно важливим інструментом для аналізу даних і пропонує низку функцій, які дозволяють користувачам ефективно маніпулювати великими обсягами даних і аналізувати їх. MS Excel є відмінним інструментом для проведення кореляційного та регресійного аналізу в малому бізнесі завдяки своїй доступності, простоті використання та гнучкості. Він дозволяє отримати цінну інформацію про бізнес-процеси і приймати більш обґрунтовані рішення, і високу продуктивність.

Визначено, що MS Excel надає потужну платформу для організації, аналізу та візуалізації великих наборів даних у різних галузях, полегшуючи прийняття рішень і стратегічне планування, зокрема у малому бізнесі. Широкий набір вбудованих функцій MS Excel спрощує складні завдання аналізу даних, від підсумовування та усереднення даних на основі критеріїв до виконання операцій пошуку та ранжування даних.

Запропоновано застосувати можливості програмування на основі використання макросів Visual Basic for Applications (VBA) для автоматизації ряду операцій кореляційно-регресійного аналізу даних у середовищі MS Excel:

1. Побудова усіх можливих варіантів моделей (лінійна, експонентна, логарифмічна, поліноміальна 2 степеня, поліноміальна 3 степеня, степенева) та їх графічного зображення з поданням рівняння регресії та коефіцієнта детермінації для спрощення проведення парного кореляційно-регресійного аналізу на основі інструменту «Додати лінію тренду».

2. Проведення деталізованого кореляційно-регресійного аналізу кореляційно-регресійного аналізу даних на основі основних типів моделей (лінійна, експонентна, логарифмічна, поліноміальна 2 степеня, поліноміальна 3 степеня, степенева) на основі використання надбудови «Пакет аналізу» або «Data Analysis», зокрема використання інструменту «Регресія (Regression)». Це що передбачає деталізацію цінки коефіцієнтів регресії, розрахунок статистичних характеристик моделі: коефіцієнт детермінації (R-квадрат), стандартна помилка регресії, F-статистика, t-статистика, побудова довірчих інтервалів, аналіз залишків тощо.

Розроблено застосунок, який працює на основі записаного програмного коду у середовищі програмування VBA та дозволяє автоматизувати процес парного кореляційно-регресійного аналізу з використанням інструментів «Додати лінію тренду» та надбудови «Пакет аналізу» або «Data Analysis», зокрема інструменту «Regression» на основі визначення табличних і графічних статистичних характеристик усіх можливих моделей оцінки взаємозв'язків між показником і фактором – лінійна, експонентна, логарифмічна, поліноміальна 2 степеня, поліноміальна 3 степеня, степенева моделі.

На основі опитування 10 експертів за групою з 9 критеріїв підтверджено, що у малому бізнесі інструменти кореляційно-регресійного аналізу у середовищі MS Excel є найбільш ефективними порівняно з іншими програмами, зокрема пакетом STATISTICA. Адже, MS Excel є частиною пакета Microsoft Office, який широко використовується в багатьох компаніях, що робить його доступним і не потребує додаткових інвестицій у програмне забезпечення.

Отже, вибрати MS Excel для аналізу даних доцільно для: невеликих наборів даних, простих лінійних регресій, швидкого аналізу та візуалізації даних. Якщо користувач вже знайомий з MS Excel і не хоче вчитися нових програм, то доцільно також зупинитися на цьому застосунку. Загалом, вибір інструменту залежить від конкретних завдань, розміру даних, ваших навичок програмування та бюджету.

Також перевагою MS Excel є простота використання, адже його інтерфейс інтуїтивно зрозумілий, що дозволяє швидко освоїти необхідні функції для проведення аналізу навіть без глибоких знань статистики. Крім того, як перевага виступає гнучкість, оскільки MS Excel дозволяє працювати з різними типами даних, створювати складні формули та таблиці, що робить його універсальним інструментом для аналізу даних, характерних для малого бізнесу.

Безперечною перевагою MS Excel є також широкі можливості для візуалізації даних, зокрема швидко створювати різноманітні діаграми та графіки, що дозволяє наочно представити результати аналізу керівництву компанії. Крім того MS Excel легко інтегрується з іншими програмами Microsoft Office, що дозволяє використовувати отримані результати аналізу для створення звітів, презентацій та інших документів.

1. Alifia Ghantiwala. How to Use Microsoft Excel for Data Analysis? AnalyticsVidhya. 31.07.2023. <https://www.analyticsvidhya.com/blog/2022/03/end-to-end-data-analysis-using-microsoft-excel/>

2. Dior Diop. Unlock the Power of Excel: Master Data Analysis with VBA (Visual Basic for Applications). Medium. 02.09.2023. <https://medium.com/@ditechdiop/unlock-the-power-of-excel-master-data-analysis-with-vba-visual-basic-for-applications-9a55297bfb44>

3. Gunjan. Microsoft Excel for Data Analysis. AnalyticsVidhya. 30.09.2024. <https://www.analyticsvidhya.com/blog/2021/11/a-comprehensive-guide-on-microsoft-excel-for-data-analysis/>

**Харечко В.С.**

студент комп'ютерного відділення

Галицький фаховий коледж імені В'ячеслава Чорновола, м.Тернопіль, Україна

Науковий керівник:

**Меленчук Л.І.**

викладач комп'ютерних та економічних дисциплін

Галицький фаховий коледж імені В'ячеслава Чорновола

## **КІБЕРЗАГРОЗИ ЯК ФАКТОР РИЗИКУ ДЛЯ СТАБІЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

Сучасне суспільство стає все більш взаємозалежним, і цифрові технології проникають у кожен сферу життя. Зараз неможливо уявити сектори, де не використовуються ІТ-системи, уразливі до кібератак. Зростаюча залежність усіх гілок соціально-економічної системи від цифрових технологій створює нові ризики для кібербезпеки. Збільшення кількості підключених пристроїв, розширення мереж і зростання обсягів даних роблять цифрову інфраструктуру все більш відкритою і, отже, вразливою.

У сучасному світі кожна людина залежить від різних технологій, але не всі знають як захистити себе чи свій бізнес від різних видів атак. Тому питання обізнаності в кібербезпеці є дуже важливим аспектом життя. Не залежно від віку чи виду діяльності, кожна людина повинна знати як захистити себе в цифровому просторі. Новітні технології полегшують спілкування, навчання, роботу та розваги, але водночас відкривають нові можливості для злочинців. Кібербезпека стала на першому місці для захисту суспільства, бізнесу і держави. Однак розвиток технологій супроводжується й серйозними викликами, одним із яких є кіберзлочинність. Тому кібербезпека стала пріоритетною сферою для держав, підприємств та громадян.

Реалії сьогодення показують, що кіберзагрози розвиваються все швидшими темпами, а кіберзлочинність стає все більш витонченою, організованою та міждержавною. Інформаційно-комунікаційні технології та послуги стали невід'ємною складовою економічних систем у всьому світі. Від управління документами, онлайн-покупок і онлайн-банкінгу до інтелектуальних систем управління підприємством та Інтернету речей. Оскільки бізнес стає все більш залежним від використання інформаційно-комунікаційні технології, відповідно, кіберризик та кіберзагрози зростають, що вимагає раннього реагування для їх запобігання або усунення та ідентифікації факторів ризику всіма зацікавленими сторонами. Системи кібербезпеки повинні функціонувати в інтересах суспільства як для відповідних послуг, так і користувачів. Керування належною відповідальністю за доступ до постійного та безпечного цифрового простору, доступного для всіх громадян, оскільки існує потреба забезпечити належний рівень кібербезпеки є неодмінною умовою діяльності інформаційного суспільства. Зараз суспільство все більш піддається різним типам кібератак: збій надання електронних послуг, втручання в діяльність державних органів, фішингові атаки на електронну пошту, кіберзлочини, порушення цілісності та конфіденційності даних, інформаційно-психологічний тиск на громадян, кібертероризм, кібершпигунство, поширення інформації в національний інформаційний простір країни, втручання або зрив діяльності компаній, які мають велике стратегічне значення для розвитку економіки та безпеки країни [3].

Системи життєзабезпечення та потенційно небезпечні об'єкти Кібернетичні загрози не можуть бути обмежені конкретною територією, тому всі сторони повинні бути всебічно обізнані про фактори ризику, навички та можливості для управління ними, а також відповідні контрзаходи перед початком кібератаки.

Україна активно залучає ключові організації до підвищення комерційної видимості компанії та некомерційні організації, які зосереджені на кібербезпеці на всіх рівнях. Це

дослідження показало, що проблема ефективного впровадження кібербезпеки потребує комплексного вирішення та потребує скоординованих дій. Ми підтримуємо органи державної влади, приватний сектор і громадянське суспільство в запобіганні, підготовці, реагуванні та відновленні після інцидентів на міжнародному, національному, регіональному та рівнях. Створення ефективного механізму запобігання загрозам у кібернетичній сфері з поглядом на майбутню реакцію на зміни щодо агресії в кіберпросторі та безпосереднього застосування ефективних засобів та інструментів можливого реагування. Сучасні технології розвиваються з великою швидкістю і це безперечно є позитивним для суспільства явищем але це дає бідше можливостей не тільки для фахівців з кібербезпеки, а й в хакерів щоб виманювати потрібну їм інформацію. Появилася можливість використовувати штучний інтелект як для захисту різного виду інформації, так і для взлому цієї інформації. Штучний інтелект може аналізувати великі обсяги даних і швидко виявляти загрози. Завдяки ШІ фахівець з кібербезпеки може швидше діяти в різних ситуаціях. Окрім того, ШІ можна встановити у програми для швидшого аналізу даних, а також для виявлення різного типу загроз, таким чином ШІ може допомагати у боротьбі з кіберзлочинцями.

Також слід зазначити, що освіта в галузі кібербезпеки повинна стати пріоритетом для університетів і технічних закладів. Із розвитком технологій зростає і кількість та складність кібератак. Фахівці з кібербезпеки необхідні для захисту критичної інфраструктури, фінансових систем, урядових установ та приватних компаній. Але всеодно, попит на спеціалістів у цій сфері продовжує перевищувати пропозицію. Сьогодні спостерігається гостра нестача фахівців з кібербезпеки. Підготовка таких фахівців в університетах допоможе заповнити цей дефіцит і сприятиме розвитку нових технологій і рішень у сфері кібербезпеки. Адже кібербезпека – це не лише питання національної безпеки, але й економічне питання. Зменшення кількості кібератак сприяє стабільності економіки та підвищенню довіри до цифрових технологій.

Варто також відмітити важливість етичного підходу, адже у майбутньому питання етики стане більш важливим у кібербезпеці. Розвиток технологій відкриває не лише можливості для захисту, але й ризики використання їх у шкідливих цілях. Окрім того, з розвитком технологій, появляється більше можливостей в держави і в різних компаніях стежити за вами. Саме тому, необхідно створювати етичні стандарти, які регулюватимуть використання новітніх технологій. Для цього повинні появитися компанії, які будуть стежити чи не порушуються етичні норми. Тому потрібно якісно навчати фахівців для цієї спеціальності. Від цих фахівців буде залежати майбутнє різних держав і корпорацій [2].

Існування кіберзлочинності є досить серйозною проблемою в процвітаючому глобальному контексті інноваційних технологічних ресурсів. Це стосується всіх, як фізичних, так і юридичних осіб, а також критичної інфраструктури та державних органів. Окрім прямої шкоди, кіберзлочинність також створює серйозну перешкоду цифровій довірі, значно підриваючи переваги кіберпростору. Поширенню кіберзлочинності сприяють такі чинники, як: високий попит на різні види інформаційних послуг у розвинених країнах світу; процес глобалізації світового господарства; Розвиток сучасних інформаційних технологій, особливо інтернет-ресурсів, породжує процес формування майже неконтрольованих спокус. Тісні фінансові та технологічні зв'язки фінансового сектора можуть полегшити швидке поширення атак у системі, що потенційно може спричинити серйозні збої та втрату довіри. Кібербезпека становить явну загрозу фінансовій стабільності. Захист від нових типів атак вимагає постійного моніторингу загроз, регулярного оновлення програмного забезпечення, навчання персоналу та використання сучасних технологій безпеки. Комплексний підхід до інформаційної безпеки є єдиним ефективним способом захисту від кіберзагроз.

1. Кримінальна відповідальність за кіберзлочини. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/>.



2. Капітон А. Перспективи розвитку кіберпростору та його соціально-психологічні наслідки. Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць. Полтава: ПНТУ, 2021. Т. 3 (65). С. 89–91. doi: <https://doi.org/10.26906/SUNZ.2021.3.089>.

3. Onyshchenko S., Hlushko A. Аналітичний вимір кібербезпеки України в умовах зростання викликів та загроз. Науковий журнал «Економіка і регіон», 2022. № 1(84), С. 13–20. [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2540](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2540).

**Цюцяк А.Л.**

старший викладач кафедри управління та адміністрування,

**Цюцяк І.Л.**

старший викладач кафедри управління та адміністрування,

**Поцула М.С.**

студентка спеціальності «Облік і оподаткування»

ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ, Україна

## **ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ ТА ФІСКАЛЬНИХ ОРГАНІВ**

Ефективне функціонування податкової системи України є одним із визначальних чинників для забезпечення стійкого економічного розвитку держави. В умовах інтенсивної цифровізації бізнес-процесів продуктивна взаємодія між суб'єктами підприємництва та органами державного фінансового контролю стає неможливою без впровадження сучасних інформаційних технологій, телекомунікаційних систем та інструментів штучного інтелекту. Погоджуємося з думкою, висловленою Доценко Ю.П. та Солдатенко О.В., в контексті того, що «...в органах податкової служби створюються автоматизовані інформаційні системи, призначені для автоматизації функцій всіх рівнів податкової служби із забезпечення збору податків та інших обов'язкових платежів до бюджету, проведення комплексного оперативного аналізу інформаційних матеріалів з питань оподаткування, забезпечення органів управління і відповідних рівнів податкових служб достовірною інформацією, а також для організації обслуговування потреб платників податків» [1, с. 42]. Впровадження сучасних інформаційних технологій у податковій системі сприяє: 1) забезпеченню ефективного збору, обробки й аналізу податкової інформації; 2) глибокому та детальному аналізу податкових даних платників податків; 3) удосконаленню механізму складання податкової звітності та забезпеченню точного, зрозумілого відображення податкової інформації; 4) налагодженню електронної взаємодії між органами державного фінансового контролю та платниками податків; 5) підвищенню якості обслуговування платників; 6) зростанню ефективності адміністрування податків; 7) скороченню часу, необхідного для проведення податкових перевірок і виявлення порушень у податкових розрахунках; 8) запобіганню шахрайським діям у податкових операціях; 9) зниженню витрат на утримання державних органів фінансового контролю.

Погоджуємося з думкою Святаш С.В., стосовно того, що «...постійне розширення обсягу податкової інформації, розширення запитів різного напрямку щодо податкової інформації відповідно до потреб внутрішніх та зовнішніх користувачів, податкова звітність та окремі розрахунки набувають дедалі більшого ускладнення» [2, с. 103]. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприяє створенню ефективної інформаційної системи, побудованої на основі даних платників податків та інформації від державних органів фінансового контролю. Така система здатна забезпечити контрольну й аналітичну функції управління, а також ефективний моніторинг фінансових операцій. Вона також дозволяє впровадити ризик-менеджмент та контроль за фінансовими операціями, що значно посилює функціонал управління. Запровадження подібної цифрової платформи відкриває можливості для дистанційного моніторингу фінансових операцій, аналізу

фінансових даних і ризиків, проведення комп'ютерного аудиту та своєчасного виявлення порушень у фінансових процесах.

Взаємодія платників податків із державними органами фінансового контролю, зокрема з Державною податковою службою України, в електронному середовищі забезпечує новий рівень якості надання послуг, спрощує процес комунікації та дозволяє здійснювати віддалений обмін інформацією. Такий підхід допомагає підприємницьким структурам оперативно та зручно виконувати свої податкові зобов'язання, формувати та подавати звітність, а також підтримувати контакт з державними органами контролю максимально комфортно і ефективно. Електронні сервіси, доступні для платників податків, надаються через офіційний вебсайт Державної податкової служби України, зокрема:

- ✓ загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс, що забезпечує єдиний інформаційний простір. Цей ресурс дозволяє одночасно користуватися інформацією як платникам податків, так і працівникам Державної податкової служби, що сприяє отриманню уніфікованих відповідей у будь-який зручний час;

- ✓ інформація з реєстрів. Інтегрований доступ до Єдиного реєстру індивідуальних податкових консультацій, даних реєстру платників ПДВ, функцій для перевірки фіскальних чеків та акцизних марок, що підвищує прозорість податкової інформації;

- ✓ електронний кабінет платника. Інформаційно-телекомунікаційна система, що дозволяє забезпечити реалізацію прав і обов'язків платників податків та державних органів відповідно до положень Податкового кодексу України в електронному форматі;

- ✓ електронна звітність. Програмне забезпечення для створення звітності до Пенсійного фонду України, Державної служби статистики та Державної податкової служби, а також для підписання й шифрування електронних документів;

- ✓ програмний РРО (ПРРО). Програмне рішення для реєстрації операцій при продажу товарів чи наданні послуг, включаючи операції з валютними цінностями в готівковій формі та ведення обліку розрахункових операцій;

- ✓ сервіс «Пульс». Система зворотного зв'язку, що дає змогу платникам повідомляти про можливі неправомірні дії або бездіяльність працівників податкової служби, а також випадки корупційних проявів;

- ✓ інтерактивна податкова карта України. Інструмент для відображення зведених даних про сплачені податки, податкові зобов'язання, заборгованість, надміру сплачені суми та прогнози нарахувань у наступних періодах.

Отже, удосконалення податкового адміністрування досягається через побудову сучасної цифрової системи обліку та аудиту податкових платежів, що сприяє підвищенню якості й швидкості обробки фінансової інформації. Важливим є впровадження системи інтелектуального моніторингу ризиків невиконання податкових зобов'язань, яка дозволяє відстежувати порушення фінансового законодавства, мінімізувати ухилення від сплати податків та ефективно протидіяти цим порушенням.

1. Доценко Ю.П., Солдатенко О.В. Еволюція автоматизованої інформаційної системи податкової служби США: історичний аспект. Журнал «Правова інформатика», № 3(27), 2010, С.42-47.

2. Святаш С.В. Автоматизація податкового рахівництва у контексті створення податкової інформаційної бази для аналізу та контролю. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2018. Т. 29(68), № 1. С. 102-108.

**Чорна Н.О.**

викладач, спеціаліст вищої категорії

циклової комісії фінансово-економічних дисциплін

Фахового коледжу зварювання та електроніки імені Є.О. Патона, м. Дніпро, Україна

## **ВИКОРИСТАННЯ ПРОГРАМНИХ ПРОДУКТІВ BAS ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Розвиток економічних систем на сучасному етапі вимагає швидкого і ефективного реагування на зміни як внутрішнього так і зовнішнього середовища. В цьому допомагають використання інформаційних технологій.

Проблеми пов'язані з вивченням розвитку інформаційних систем і технологій постійно вчених так і перебувають в полі дослідження, як українських вчених так і інших країн світу. Дослідженням питання інформатизації та цифровізації суспільства, автоматизації систем управління підприємством присвячено праці таких провідних вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, як: К. Авгеров, Ф.Ф. Бутинець, Є. Васильєва, С. Грабські, Л. Дітковська, П. Клімушин, Д. Кононенко, А. Крисоватий, А. Луцик, Дж.-Л. Моніно, Л. Муллінс, Є. Попов, О.Прохорова, К. Сем'ячков, Н. Синютка, Д. Спасібов та Є. Холостова [4].

Комерційна діяльність є важливою складовою роботи будь-якої організації і підприємств різних галузей господарювання. Для ефективної організації якої потрібно використання інформаційних систем обліку господарської діяльності. Незалежно від видів продукції або послуг, що виробляються, високий рівень обліку досягається використанням сучасних інформаційних систем. Оптимальним рішенням є використання програмних продуктів вітчизняного виробництва.

При виборі програмного забезпечення необхідно звертати увагу на наступні моменти:

- інформаційне наповнення програми: нормативні документи, роз'яснючі листи, форми документів, довідники, класифікатори;
- оновлення інформаційної бази згідно чинного законодавства, зручність способу оновлення;
- зручний інтерфейс;
- пошук інформації;
- сумісність програмного забезпечення з іншими програмами на підприємстві.

В Україні найбільш зручними і популярними програмами для автоматизації обліку на підприємстві є програмні рішення на платформі BAS від українських розробників. Усі програмні рішення BAS створені з урахуванням принципів ведення українського бізнесу та адаптовані під реалії сучасного українського законодавства. Широкий спектр продуктів програм лінійки BAS дозволяє застосовувати їх для підприємств і організацій різних форм власності; для будь-якого розміру кампаній, для різних видів діяльності, для підприємств різних видів оподаткування та персоналу будь-якого рівня.

BAS (Business Automation Software) – це програмне забезпечення, що може бути розгорнуте у хмарному середовищі. Кожне підприємство, яке користується даною платформою може вибирати необхідну конфігурацію, щоб налаштувати облік під свої індивідуальні потреби. Хмарні технології дають можливість віддаленого доступу до програм та баз даних через Інтернет.

BAS має багато конфігурацій для різноманітних потреб і видів підприємств:

- Рішення для корпоративного ринку;
- Рішення для масового ринку;
- Галузеві рішення.

Серед програмних рішень BAS для виконання обліку найбільш повнофункціональними є програми: BAS Бухгалтерія, BAS Бухгалтерія КОРП та BAS Комплексне управління підприємством.

BAS Бухгалтерія добре підійде для невеликих і середніх підприємств, які хочуть автоматизувати роботу бухгалтерського відділу на підприємстві. Впровадження такого рішення дозволить мінімізувати ризик помилок в розрахунках і прискорить процес проведення розрахунків з контрагентами, оформлення документів і господарських операцій. Облік в програмі ведеться у відповідність до чинного законодавства України.

На даний момент існує три версії BAS Бухгалтерія - Базова, ПРОФ і КОРП.

Основним призначенням програмного продукту BAS Бухгалтерія є автоматизація бухгалтерського і податкового обліку, формування звітів для подачі в контролюючі органи. Програмне рішення забезпечує вирішення всіх завдань, що стоять перед бухгалтерією підприємства, якщо вона відповідає за облік на підприємстві, наприклад, виписку первинних документів, облік продажів тощо. Конфігурація має такі компоненти: Головне, Керівнику, Банк і каса, Продажі, Купівлі, Склад, Виробництво, ОЗ і НМА, Зарплата і кадри, Операції, Звіти, Довідники, Адміністрування.

Функціональні можливості програми доволі широкі і дозволяють: ведення обліку для кількох організацій, з розділеною звітністю; ведення складського обліку, обліку взаєморозрахунків з контрагентами, обліку торгових операцій як оптом так і в роздріб, ведення банківських і касових операцій, кадровий облік, облік розрахунків з підзвітними особами.

Інтерфейс програми є зручним у використанні, програма може працювати через глобальну мережу Internet (рис.1).

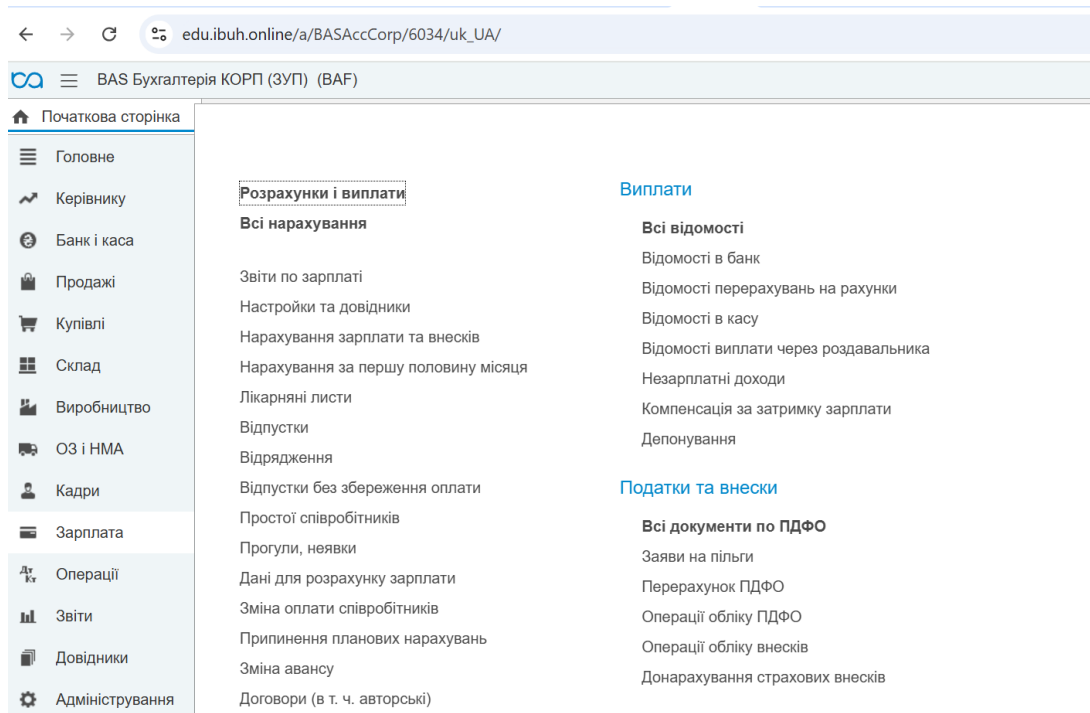
Дата	Номер	Тип документа	Вид операції	Організація
27.11.2024 10:12:25	BE00-000001	Реалізація тов...	Продаж, комісія	ПП "Beauty Style"
27.11.2024 10:15:55	ШТ00-000001	Повернення то...	Продаж, комісія	ПП «Штори К»
27.11.2024 10:15:56	Ma00-000001	Повернення то...	Продаж, комісія	ПП «Майстерн...
27.11.2024 10:15:58	ПА00-000001	Повернення то...	Продаж, комісія	ТМ "Парасолька"
27.11.2024 10:16:12	BE00-000001	Повернення то...	Продаж, комісія	ПП "Beauty Style"
27.11.2024 10:16:14	ПО00-000001	Повернення то...	Продаж, комісія	ПП "Реклама і ...
27.11.2024 10:40:16	КУ00-000001	Рахунок на опл...		ПП "Кудря С.В."
27.11.2024 10:47:37	КУ00-000001	Надходження н...	Оплата від пок...	ПП "Кудря С.В."
27.11.2024 10:50:44	КУ00-000000000001	Податкова нак...	Операції, опод...	ПП "Кудря С.В."
27.11.2024 10:53:09	КУ00-000001	Реалізація тов...	Продаж, комісія	ПП "Кудря С.В."
27.11.2024 10:56:25	КУ00-000001	Повернення то...	Продаж, комісія	ПП "Кудря С.В."

Рис. 1. Документи покущів

Програма BAS Бухгалтерія КОРП є професійним інструментом бухгалтера для ведення бухгалтерського і податкового обліку, підготовки та реєстрації податкових документів, а також підготовки та здачі обов'язкової регламентованої звітності з розширеними можливостями обліку. Конфігурація містить наступні компоненти: Головне, Керівнику, Банк і каса, Продажі, Купівлі, Склад, Виробництво, ОЗ і НМА, Операції, Звіти, Довідники, Адміністрування.

Програмне рішення BAS Бухгалтерія КОРП може бути цікавим користувачам, яким потрібний розширений кадровий облік і потужний розрахунок заробітної плати.

Конфігурація дозволяє автоматизувати основні функції бухгалтерської служби підприємства: виписку і перевірку первинних документів; ведення бухгалтерського та податкового обліку; ведення кадрового обліку і нарахування зарплати; підготовку та здачу регламентованої звітності; розрахунки з бюджетом. Також функціонал програми дозволяє виконувати базовий та розширений кадровий облік, розрахунок заробітної плати, облік податків і внесків, облік роботи по договорах ЦПХ.



**Рис. 2. Інструменти розділу Зарплата**

Програма BAS Комплексне управління підприємством дозволяє автоматизувати в єдиній системі різні види обліку. Ця програма є оптимальною для малого та середнього бізнесу і дозволяє координувати різні види діяльності в єдиній інформаційній базі. Рішення дозволяє організувати єдину інформаційну систему для управління різними аспектами діяльності підприємств малого і середнього бізнесу. Конфігурація містить такі розділи: Головне, Продажі, Купівлі, Склад і доставка, Виробництво, Казначейство, Фінансовий результат і контролінг, Регламентований облік, НДІ і адміністрування.

Функції програми доволі розширені і дозволяють управляти фінансовими потоками, планувати бюджет за декількома сценаріями, здійснювати фінансову аналітику. Також програма дозволяє контролювати виробничі процеси та виконувати розрахунок собівартості, автоматизувати роботу з клієнтами, постачальниками, облік персоналу. При виконанні економічних підсумків є можливість будувати графіки шаблонів. Також є інструменти для вирішення задач маркетингу.

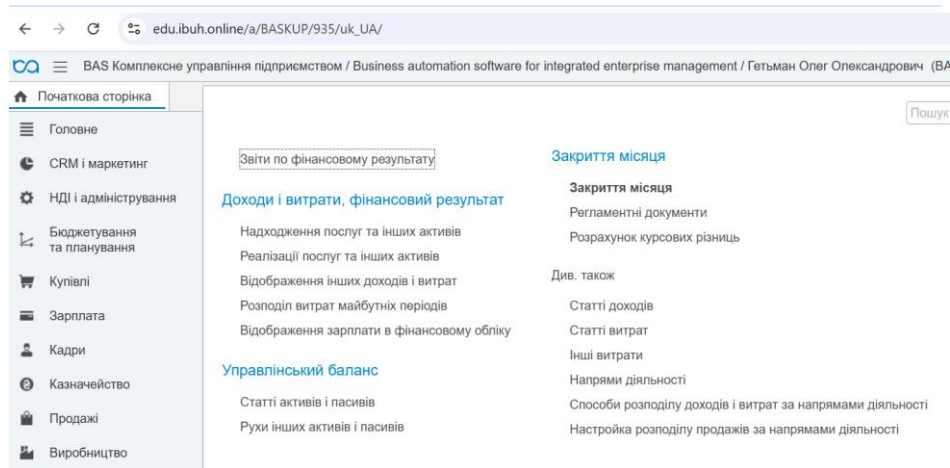


Рис. 3. Інструменти Фінансового результату і контролінгу

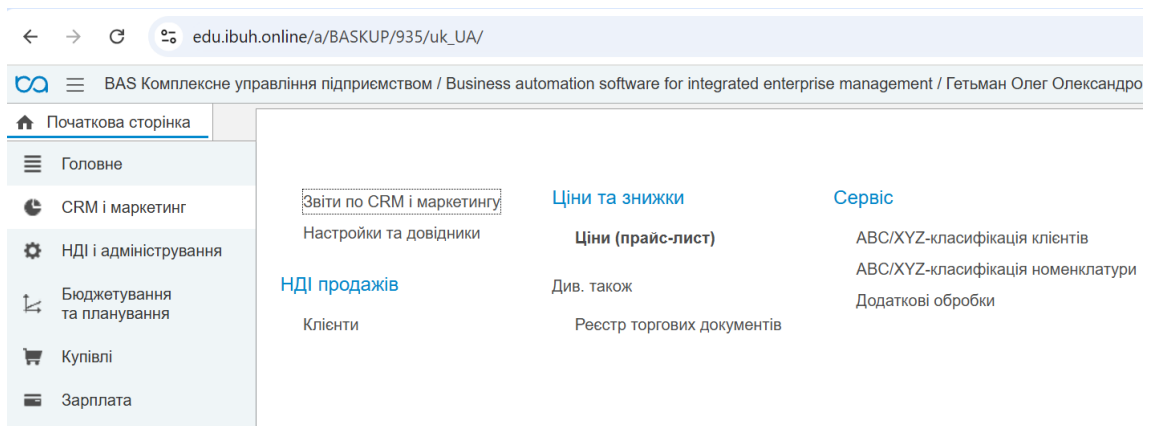


Рис. 4. Інструменти BAS Комплексне управління підприємством для вирішення маркетингових задач

Програмні рішення BAS використовуються не тільки в Україні, але ще в 25 країнах світу. Тому накопичено величезний досвід впровадження типових рішень. На сьогодні близько 300 000 українських підприємств використовують рішення BAS для автоматизації свого бізнесу. Покупка програмного продукту лінійки BAS регулюється правилами користувацької угоди між правовласником і користувачем. Користувач отримує програмне рішення у вигляді електронної поставки з дистрибутивом конфігурації, документацією; необхідну кількість клієнтських ліцензій на додаткові робочі місця; серверний додаток. За потребою програми можна оновити і «докупити» більший функціонал програмного забезпечення. Окрім використання типових чи галузевих готових рішень можна створювати власні конфігурації на основі зареєстрованого ліцензійного програмного продукту BAS.

Всі права на програмні продукти BAS належать компанії "NetHelp" (Польща). В Україні впровадженням і супроводом програмних продуктів BAS займаються члени САБ (Спілки автомати заторів бізнесу). Офіційні члени САБ надають повний комплекс послуг по автоматизації бізнесу за допомогою програм BAS. Серед них такі компанії як СОФКОМ груп; Камала Софт; БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, ТЕХНОЛОГІЇ, Softex та інші [2].

Демонстраційні бази програмних рішень BAS дозволяють ознайомитися з будь-яким з рішенням програми через веб-браузер. Це такі рішення, як:

- BAS Бухгалтерія;
- BAS Бухгалтерія КОПІ;
- BAS Комплексне управління підприємством;
- BAS Управління торгівлею;

- BAS Роздрібна торгівля;
- BAS Малий бізнес;
- BAS Зарплата та управління персоналом; та галузеві рішення [3].

Таким чином, використання програмних рішень BAS для автоматизації обліку на підприємстві дозволяє значно підвищувати прибутковість підприємств. Результати інформатизації господарських процесів виявляються у впровадженні автоматизованих інформаційних систем та побудові єдиного інформаційного простору у сфері господарювання.

1. Демонстраційні бази (онлайн). URL: <https://www.softex.if.ua/news/statti/demonstratsiyini-bazi-onlayn/>
2. Програмні продукти BAS: область застосування, види і особливості програм. URL: <https://kamala-soft.com/uk/blog/chto-takoe-programma-bas/>
3. Програмні рішення нового покоління, або що таке BAS. URL: <https://uit.kiev.ua/programni-rishennja-novogo-pokolinnja-abo-shho-take-bas/?l=uk>
4. Кулина Г., Налукова Н.. Інформатизація сфери соціального забезпечення як необхідна компонента формування цифрової економіки. Світ фінансів 1(62)/2020. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38173/1/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B0.pdf>
5. Ушакова І. О. Інформаційні системи та технології на підприємстві : конспект лекцій / І. О. Ушакова, Г. О. Плеханова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 128 с.

### **Шашко В.О.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту  
Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ-Тернопіль, Україна

### **Страшко І.М.**

здобувач магістерського рівня вищої освіти  
Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ-Тернопіль, Україна

## **ДО ПИТАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ**

Державна політика в сфері цифровізації освіти є ключовим елементом стратегії економічного та соціального розвитку країни, оскільки вона впливає на доступність освіти, ефективність навчання та можливість залучення широкого спектра сучасних технологій для поліпшення результатів навчання. Військові дії суттєво вплинули на освітню систему, змусивши багато закладів перейти на дистанційне навчання та адаптуватися до нових реалій, які включають фізичну небезпеку, міграцію населення та зруйновану інфраструктуру. Цифрова трансформація освіти в таких умовах стала не просто технологічною необхідністю, а й життєво важливим засобом забезпечення безперервності навчального процесу, незалежно від місця перебування учнів і викладачів. Крім того, під час війни забезпечення доступу до освіти стає критичним аспектом підтримки соціальної стабільності, збереження інтелектуального потенціалу країни та сприяння психологічній адаптації дітей і молоді. У цьому контексті державна політика має вирішальне значення для підтримки інноваційних підходів, розвитку інфраструктури для дистанційного навчання та впровадження сучасних технологій, що сприяють безпеці і якості освітніх процесів.

Законодавча та інституційна база реалізації державної політики цифрового розвитку освіти в Україні в умовах пандемії та війни охоплює низку важливих аспектів, які забезпечують адаптацію освітньої системи до нових викликів.

Законодавча база:

1) Закон України «Про освіту» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380) [1]. Цей закон закладає основи автономії навчальних закладів, надає можливість впровадження нових форм навчання, включаючи дистанційне та змішане навчання. Закон передбачає, що заклади освіти мають право самостійно визначати освітні програми та форми навчання.

2) Закон України «Про загальну середню освіту» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2020, № 31, ст.226) [2]. Даний закон регулює питання організації освітнього процесу в загальноосвітніх закладах, включаючи впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес.

3) Накази Міністерства освіти і науки України (МОН). МОН видав ряд наказів, що регулюють порядок організації навчання в умовах дистанційного формату, зокрема під час пандемії COVID-19. Це включає рекомендації щодо використання платформ для дистанційного навчання, проведення онлайн-занять та оцінювання знань.

Інституційна база:

1) Міністерство освіти і науки України, як головний державний орган, що відповідає за реалізацію державної політики в сфері освіти. У період пандемії МОН активно координує дії навчальних закладів, надає методичні рекомендації та розробляє програми для підтримки дистанційного навчання.

2) Центри професійного розвитку педагогічних працівників. Ці центри проводять навчання для викладачів з питань використання цифрових технологій, методик дистанційного навчання та інтеграції нових форм навчання в освітній процес.

3) Платформи дистанційного навчання. Використання освітніх платформ, таких як Moodle, Google Classroom, Zoom забезпечує можливість проведення онлайн-уроків, тестування та зворотного зв'язку між учнями та викладачами.

Портал «Дія. Цифрова освіта» також є важливим елементом у контексті розвитку цифрової освіти в Україні.

Світові тенденції цифрової трансформації освіти демонструють різні підходи до вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективного, доступного та безпечного навчального процесу, особливо в кризових умовах, таких як пандемії або конфлікти. Дослідження та практичний досвід у цій сфері підтверджують важливість інтеграції технологій для підтримки безперервності освіти. Основні світові тенденції:

1) Використання хмарних технологій та платформ дистанційного навчання. Такі платформи, як Google Classroom та Microsoft Teams, стали основою для організації онлайн-освіти у багатьох країнах. Науковці зазначають, що використання хмарних рішень дозволяє швидко адаптувати навчальні матеріали та забезпечувати доступ до них незалежно від місця перебування учасників процесу

2) Підтримка цифрової рівності. Цифровий розрив є серйозною проблемою, особливо для учнів із малозабезпечених сімей або регіонів з обмеженим доступом до інтернету. Дослідники наголошують на необхідності державної підтримки для забезпечення доступу до технологій та інтернету, що сприяє рівним можливостям у навчанні .

3) Адаптація освітніх програм до потреб кризових ситуацій. Важливо адаптувати навчальні програми до умов, коли фізичний доступ до освітніх закладів обмежений через природні катастрофи, конфлікти або пандемії. Гнучкі цифрові моделі навчання можуть забезпечити необхідну стабільність та підтримку під час кризових періодів .

4) Інтеграція технологій, таких як штучний інтелект (ШІ). Впровадження ШІ важливе для персоналізації навчання, надання зворотного зв'язку та моніторингу прогресу студентів. Це дозволяє краще задовольняти індивідуальні освітні потреби учнів, що є особливо важливим під час навчання у віддаленому форматі .

5) Цифрова безпека. Марія Перес у своїй роботі підкреслює, що цифрова безпека стає ключовим аспектом цифрової трансформації освіти, особливо в умовах криз, коли ризики кіберзагроз зростають. Забезпечення надійних систем захисту даних є важливим для підтримки безпеки навчального середовища .

Загалом, світ демонструє, що ефективна державна політика в сфері цифровізації освіти повинна враховувати сучасні виклики, пов'язані з доступом до технологій, адаптацією навчальних програм до кризових ситуацій та забезпеченням цифрової безпеки.



Для України цей досвід є надзвичайно актуальним, особливо в контексті війни, що потребує швидкої адаптації системи освіти до нових реалій.

Цифрова освітня політика під час правового режиму воєнного стану має низку викликів і особливостей, які суттєво впливають на її реалізацію та ефективність. Серед ключових аспектів можна виділити наступні:

#### 1. Виклики:

– під час воєнного стану особливо актуальними стають питання кібербезпеки та захисту даних студентів, викладачів і закладів освіти, зростає ризик кібератак, які можуть порушити навчальний процес або спричинити витік інформації;

– зруйнована інфраструктура, нестабільне електропостачання та перебої з інтернетом у деяких регіонах створюють значні труднощі для організації дистанційного навчання;

– бюджетні кошти в умовах воєнного стану часто перенаправляються на потреби оборони, що знижує можливості фінансування цифрової освіти;

– під час воєнного стану посилюється нерівність у доступі до цифрових ресурсів, особливо серед внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених сімей та людей у сільських регіонах;

– психологічний стан учасників освітнього процесу: студенти та викладачі можуть відчувати стрес і тривожність, що впливає на мотивацію та здатність ефективно навчатися та викладати.

#### 2. Особливості:

– необхідність швидко адаптувати програми та підходи до навчання в умовах кризи вимагає від освітніх закладів та урядових структур значної гнучкості;

– у правовому режимі воєнного стану можливе спрощення процедур затвердження нормативних актів, що прискорює прийняття рішень у сфері цифрової освіти;

– використання цифрових платформ для швидкого інформування та координації дій освітніх установ у кризових ситуаціях, зокрема для забезпечення безпеки учасників навчального процесу;

– у складних умовах воєнного стану збільшується потреба у співпраці з міжнародними організаціями та партнерами для залучення фінансової допомоги, технологій та ресурсів для розвитку цифрової освіти;

– під час воєнного стану може зростати потреба у гібридних формах навчання, які поєднують онлайн і офлайн підходи залежно від безпекової ситуації в конкретному регіоні;

– в умовах воєнного стану можуть бути розроблені спеціалізовані освітні програми, що враховують реалії військового часу, включаючи питання національної безпеки, громадянської освіти та підтримки психічного здоров'я.

#### Стратегії подолання викликів:

1) Посилення кібербезпеки через інвестування в системи захисту даних і навчання з питань кібербезпеки.

2) Розвиток автономних систем через використання альтернативних джерел енергії та мобільного інтернету для підтримки безперервності навчання.

3) Мобілізація ресурсів через співпрацю з приватним сектором та міжнародними партнерами для залучення фінансування та підтримки.

4) Психологічна підтримка через створення програм допомоги для зниження стресу серед студентів і викладачів.

Під час пандемії провідні ВНЗ швидко перейшли на онлайн-формат навчання, використовуючи платформи, такі як Moodle, Zoom, Google Meet та Microsoft Teams. Це дозволило забезпечити безперервність навчального процесу, хоча й вимагало значних зусиль для адаптації викладачів і студентів до нових умов. Університет активно інтегрували

електронні ресурси, включаючи онлайн-бібліотеки, відеолекції та інтерактивні навчальні матеріали. Була проведена робота над створенням і оновленням освітнього контенту для дистанційного навчання.

Важливою частиною цифровізації стало навчання викладачів використанню нових технологій і адаптації освітніх програм під формат дистанційного викладання. Університети проводили тренінги та семінари для підвищення кваліфікації. Однією з головних проблем було забезпечення студентів необхідним обладнанням та стабільним доступом до інтернету. Університети намагалися залучати партнерів для підтримки студентів, які стикалися з труднощами технічного характеру. В умовах війни ВНЗ стикнулися з необхідністю захисту своїх студентів і працівників. Це включало переїзд у безпечніші регіони, а також організацію навчального процесу з урахуванням воєнних ризиків. Завдяки досвіду, отриманому під час пандемії, ВНЗ змогли швидко адаптуватися до нових умов, використовуючи ті самі цифрові платформи. Проте були додаткові труднощі, зумовлені перебоями в електропостачанні та зв'язку в деяких регіонах. ВНЗ впровадили гібридну модель навчання, яка поєднувала дистанційні та офлайн заняття. Це дозволило підтримувати зв'язок зі студентами, які не могли відвідувати заняття через бойові дії чи інші причини. Війна мала суттєвий вплив на психологічний стан студентів і викладачів, тому ВНЗ створюють ініціативи для підтримки ментального здоров'я, включаючи консультації та групи підтримки. ВНЗ активно співпрацюють із міжнародними партнерами для залучення допомоги у вигляді обладнання, фінансування та навчальних програм. Це включає програми обміну та партнерські угоди з закордонними ВНЗ.

Таким чином, цифрова освітня політика в умовах воєнного стану має враховувати виклики безпеки, інфраструктури та доступності, водночас зберігаючи гнучкість і залучаючи міжнародну підтримку для забезпечення якісного освітнього процесу.

1. Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380.

2. Закон України «Про загальну середню освіту». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2020, № 31, ст.226.

### **Щербакова Є.Ю.**

Студентка III курсу, групи УС-21

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ, Україна

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ МИТНИХ ПРОЦЕДУР ЯК ФАКТОР ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у різні сфери економіки, що радикально змінює способи здійснення бізнесу та управління. Митна служба як один з ключових елементів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності потребує трансформацій для забезпечення прозорості, швидкості та ефективності процедур. Цифровізація митних процедур сприяє створенню конкурентного середовища для підприємств, зниженню витрат, зменшенню часу оформлення товарів, а також боротьбі з корупцією. У цьому контексті інформатизація соціально-економічних систем через цифровізацію митниці є критично важливою для забезпечення сталого розвитку та економічної безпеки держави.

Теоретичні засади цифровізації митних процедур базуються на принципах Кіотської конвенції про спрощення і гармонізацію митних процедур [1]. У сучасних умовах інформаційне забезпечення стає визначальним чинником ефективної роботи митних органів України [2].

Основою цифрової трансформації митниці є Єдина автоматизована інформаційна система (далі - ЄАІС), яка включає наступні ключові компоненти:

- Автоматизована система митного оформлення
- Відомча телекомунікаційна мережа
- Система електронного документообігу
- Комплексна система захисту інформації [2]

Інформаційний обмін між митницею та операторами здійснюється виключно в електронній формі [3], що значно прискорює виконання митних формальностей. Багаторічний стратегічний план електронної митниці (MASP-C) встановлює рамки для розвитку електронних митних систем та функціонує як динамічний план впровадження необхідних систем [4].

Важливою складовою цифровізації є забезпечення інформаційної безпеки та кіберзахисту. Портфель проєктів митниці на 2022-2023 роки передбачав створення нової ЄАІС та автоматизованої системи митного оформлення [4]. Такий комплексний підхід забезпечує належне інформаційне забезпечення митних органів та полегшує обмін даними з іншими суб'єктами правоохоронної сфери [2].

У процесі цифрової трансформації митної системи України спостерігаються значні позитивні зрушення. Наразі впроваджено електронне декларування, яке охоплює 99% всіх митних декларацій [5].

Також серед ключових досягнень цифровізації виділяють:

- Нова комп'ютеризована транзитна система (NCTS)
- Система управління гарантіями (GMS)
- Електронна система управління ризиками
- Телеграм-бот для сповіщень про статус декларацій [6]

Важливим сучасним інструментом, призначеним для підвищення ефективності митного контролю шляхом автоматизації процесу аналізу ризиків для оцінки ризиків є Автоматизована система аналізу та управління ризиками (далі - АСАУР). Ця система використовує алгоритми, базовані на аналізі великих даних, для ідентифікації потенційних порушень під час митного оформлення. Основними функціями АСАУР є оцінка ризиків, визначення необхідності додаткових перевірок, а також забезпечення прозорості та швидкості митних процедур. Система активно використовується на етапах попереднього аналізу митних декларацій, перевірки вантажів і документів, а також у процесах транзитних перевезень. Система продемонструвала високу ефективність – тільки у 2018 році було автоматизовано перевірено 153 тисячі електронних митних декларацій, з яких лише 47% потребували додаткових перевірок. Показник ефективності виявлення порушень зріс до 30% у 2019 році [5].

При цьому Україна продовжує активно працювати над інтеграцією з європейськими митними системами. Важливим досягненням стало приєднання до митного безвізу з країнами Європи [6]. Українські компанії отримали статус Авторизованих економічних операторів (АЕО), що забезпечило низку митних переваг. Для підвищення кібербезпеки було впроваджено централізований антивірусний захист та систему запобігання витоку конфіденційної інформації.

Важливо зазначити, що впровадження цифрових технологій у митну справу сприяє також значним соціально-економічним ефектам для всіх учасників зовнішньоекономічної діяльності. Традиційні паперові митні процедури, що вимагали багато часу та були схильні до помилок, трансформуються у сучасні автоматизовані процеси [7].

Основні переваги цифровізації митниці для бізнесу включають:

- Мінімізацію ризиків, пов'язаних із суб'єктивною оцінкою зовнішньоекономічних операцій
- Преференції у митному оформленні для сумлінних суб'єктів ЗЕД
- Зменшення часу на здійснення митних процедур
- Спрощення процедури подачі документації [8]

Автоматизація митних процесів важлива тим, що через електронні сервіси забезпечує точний і своєчасний контроль за фінансовими потоками, що сприяє запобіганню фінансових зловживань [6]. Цифрові платформи значно підвищують прозорість операцій, знижуючи можливості для корупції.

Важливим соціальним ефектом є зменшення безпосередніх контактів з посадовими особами митних органів, що мінімізує корупційну складову [8]. Використання стандартизованих форматів даних сприяє безперебійному обміну інформацією між різними митними системами як всередині країни, так і на міжнародному рівні [7].

Також електронні сервіси спрощують взаємодію громадян і бізнесу з державними органами, дозволяючи здійснювати всі необхідні операції онлайн [6]. Можна констатувати, що цифровізація митних процедур стала кардинальним рішенням, яке революціонізувало роботу митних адміністрацій і сприяло швидкій транскордонній торгівлі.

Отже, цифровізація митних процедур стала визначальним фактором модернізації соціально-економічних систем України. Досягнення у впровадженні електронного декларування та автоматизованих систем митного контролю підтверджують ефективність цифрової трансформації.

Успіхи цифровізації включають:

- впровадження ЄАІС та супутніх електронних сервісів
- прискорення митного оформлення
- підвищення прозорості операцій та зменшення корупційних ризиків
- покращення міжнародної співпраці через інтеграцію з європейськими митними системами

Цифровізація митниці створює потужний фундамент для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності України. Сучасні технологічні рішення разом із комплексними заходами кібербезпеки забезпечують надійне функціонування митної системи та сприяють економічному зростанню країни.

Для подальшого удосконалення цифровізації митних процедур доцільно зосередитися на інтеграції з міжнародними інформаційними платформами, що сприятиме спрощенню митного контролю. Важливо також забезпечити регулярне навчання співробітників митниці щодо нових цифрових інструментів та посилити захист даних від кіберзагроз.

1. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (Київська конвенція). *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_643#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643#Text).

2. Литвин Н. Деякі аспекти інформаційного забезпечення діяльності митних органів / Н. Литвин // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Юридичні науки. - 2017. - № 865. - С. 273-278. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn\\_2017\\_865\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2017_865_43).

3. Пересилання товарів у міжнародних поштових та експрес-відправленнях | Державна Митна Служба. *Державна Митна Служба*. URL: <https://customs.gov.ua/en/mitnitsia-i-poshta>.

4. Ніколайчук О. Цифровізація як ключовий тренд євроінтеграції української митниці. *Укрінформ - актуальні новини України та світу*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3786333-cifrovizacia-ak-klucovij-trend-evrointegracii-ukrainskoi-mitnici.html>.

5. Особливості застосування автоматизованої системи аналізу та управління ризиками, основною метою якої є забезпечення вибірковості митного контролю - Адміністрація Шевченківського району Дніпровської міської ради. *Адміністрація Шевченківського району Дніпровської міської ради*. URL: <https://shevrada.dp.ua/osoblivosti-zastosuvannya-avtomatizovanoyi-sistemi-analizu-ta-upravlinnya-rizikami-osnovnoyu-metoyu-yakovi-ye-zabezpechennya-vibirkovosti-mitnogo-kontrolyu/>.

6. Сарана, Л. А. (2024). Вплив цифровізації на митну та податкову політику України. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (14). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-08-02>.

7. Гапонюк М., Бороденко Т. ТРАНСФОРМАЦІЯ МИТНИЦІ: ФАКТОРИ ПОЯВИ ЕЛЕКТРОННОЇ МИТНИЦІ. *Grail of Science*. 2023. № 26. С. 54–62. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.14.04.2023.005>

8. Рудніченко С. М. Взаємодія вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності з митними органами в умовах цифрової економіки / С. М. Рудніченко, Л. А. Кримчак, Н. І. Гавловська, С. Й. Ядуга, І. В. Лісовський // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 2. - С. 141-144. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_2\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_2_28).

СЕКЦІЯ №9  
ЕКОНОМІКА ДОВКІЛЛЯ ТА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ

Lisovyi Serhii,  
PhD student  
SESE the “Academy of Financial Management”, Kyiv, Ukraine

**INFORMATION SUPPORT FOR THE MANAGEMENT OF IT ENTERPRISES IN THE  
CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS**

In today's environment of transition to responsible business, enterprises face the need to integrate the concept of sustainable development into their business management system.

This requires the creation of appropriate information support containing data on the contribution of the business entity to the achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs), approved in 2015 by the UN Agenda 2030 [1]. Such a source is the sustainability report, which, in accordance with paragraphs 11 and 12 of EU Directive 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU on corporate sustainability reporting (hereinafter referred to as Directive 2022/2464), has seen a significant increase in demand in recent years, in particular from investors [2].

The above is dictated by the requirements of today's world, associated with risks of various kinds caused by emergencies (military conflicts, pandemics, natural disasters, etc.). On the other hand, enterprises, as compilers of relevant information, also receive a number of benefits, including: strengthening information support for risk management and business opportunities; establishing communication channels with key stakeholders; and improving reputation (p. 12 of Directive 2022/2464) [2]. The level of interest of IT enterprises in achieving the SDGs in the global dimension is quite high, as illustrated in Figure 1.

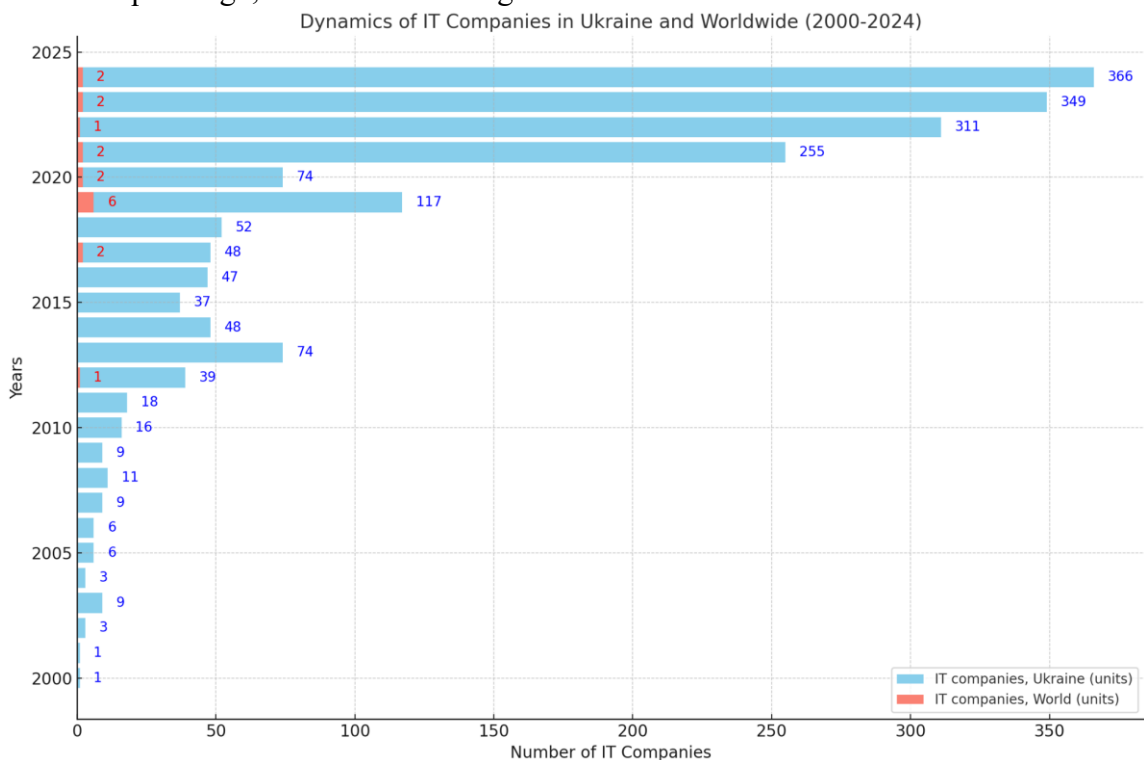


Fig. 1. The dynamics of IT companies' involvement in the UN Global Compact initiative globally and in Ukraine in 2000-2024.

Source: [3].

As can be seen from Figure 1, the number of IT companies that have joined the UN Global Compact has been showing a clear upward trend over the past 5 years. As for domestic entities, the dynamics are somewhat different.

One of the challenges to be overcome in the context of strengthening information support for the management of IT enterprises is the lack of awareness of sustainability reporting compilers in the field of existing international initiatives and tools for presenting their own contribution to the achievement of the SDGs.

The lack of widespread practice of sustainability reporting and accession to relevant international projects is also related to the lack of specific, legally enshrined indicators disclosed in such reporting and information sources for their calculation. The scientific substantiation of the list of sectoral indicators for reporting on the sustainable development of IT enterprises and the methodological support for their calculation is a promising area for further research. Implementation of the above will allow creating a powerful information source for assessing the progress in achieving the SDGs both at the enterprise level and at the national and global levels.

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (accessed: 26.11.2024).

2. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL: <http://surl.li/hcpjnv> (accessed: 26.11.2024).

3. UN Global Compact. Our Participants. URL: <http://surl.li/pzgirb> (accessed: 26.11.2024).

**Абрамчук С.А.**, студент групи ЕКМ-21

Науковий керівник: **Шубалий О.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки Луцький національний технічний університет, Україна

## **ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ ЕКОНОМІКО-СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ДИНАМІКИ ВИРОБНИЦТВА ТА ПРОДАЖУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ**

Молочна галузь є важливим сектором агропромислового комплексу багатьох країн. Аналіз динаміки виробництва та продажу молочної продукції є необхідним для ефективного управління галуззю.

Метою дослідження є розробка методики економіко-статистичного аналізу для оцінки динаміки виробництва та продажу молочної продукції. Завдання дослідження - для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання: аналіз трендів, ідентифікація факторів впливу, прогнозування обсягів молочної продукції.

Об'єктом дослідження є молочна галузь та показники її розвитку. Предметом дослідження є етапи проведення економіко-статистичного аналізу та оцінки динаміки виробництва та продажу молочної продукції.

Дослідження доцільно виконувати за такими етапами:

1. Теоретичні основи економіко-статистичного аналізу. Економіко-статистичний аналіз – це сукупність методів, що дозволяють кількісно оцінити та якісно охарактеризувати економічні процеси в молочній галузі. Основні завдання економіко-статистичного аналізу: виявлення закономірностей, оцінка ефективності, прогнозування. Методи економіко-статистичного аналізу: абсолютні та відносні величини, середні величини, варіація, кореляція, індексний аналіз, регресійний аналіз тощо. Важливість використання статистичних моделей для опису та прогнозування економічних процесів у молочній галузі. Необхідність врахування специфіки молочної галузі при застосуванні загальнотеоретичних положень економіко-статистичного аналізу.

2. Організація статистичного спостереження в молочній галузі. Статистичне спостереження – це систематичний збір даних про об'єкти дослідження. Основні види

статистичного спостереження в молочній галузі: звітність підприємств, обстеження господарств, реєстри тварин. Джерела статистичної інформації: державні статистичні служби, галузеві асоціації, міжнародні організації. Проблеми збору та обробки статистичних даних: неповна інформація, помилки в даних, зміна методології збору даних. Забезпечення якості статистичних даних: контроль якості, верифікація даних, використання сучасних інформаційних технологій.

3. Методика проведення економіко-статистичного аналізу динаміки виробництва молочної продукції. Аналіз часових рядів як основний метод дослідження динаміки виробництва. Ідентифікація тренду, сезонних коливань та циклічних компонентів у часових рядах. Використання методів експоненціального згладжування та авторегресійних моделей для прогнозування виробництва. Аналіз факторів, що впливають на динаміку виробництва: ціни на продукцію, вартість кормів, поголів'я худоби, кліматичні умови тощо. Оцінка впливу державної політики на динаміку виробництва молочної продукції.

4. Методика проведення економіко-статистичного аналізу динаміки продажу молочної продукції. Аналіз попиту та пропозиції на молочну продукцію за допомогою економетричних моделей. Оцінка цінової еластичності попиту на різні види молочної продукції. Використання методів маркетингових досліджень для вивчення споживчих переваг. Аналіз конкурентного середовища на ринку молочної продукції. Оцінка впливу маркетингових заходів на обсяги продажів.

5. Інтегровані методи аналізу в молочній галузі. Системний аналіз як підхід, що дозволяє розглядати молочну галузь як єдину систему. Сценарне планування для оцінки можливих сценаріїв розвитку галузі. Економетричне моделювання для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між економічними змінними. Використання інформаційних технологій для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних. Інтеграція різних методів аналізу для отримання більш повного уявлення про стан і перспективи розвитку молочної галузі.

Проведений аналіз реалізації етапів дослідження свідчить про необхідність використання комплексного підходу до вивчення динаміки виробництва та продажу молочної продукції. Запропонована методика економіко-статистичного аналізу дозволяє отримати об'єктивну оцінку стану галузі, виявити основні тенденції та фактори, що на неї впливають. Системне застосування різних статистичних методів, таких як часові ряди, кореляційний та регресійний аналіз, дозволяє побудувати прогнозні моделі та розробити рекомендації для оптимізації виробництва і збуту молочної продукції. Інтеграція економічних, статистичних та маркетингових методів забезпечує всебічний аналіз молочної галузі та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Отримані результати дослідження можуть бути використані як теоретична основа для подальших наукових розробок та практичний інструмент для аналізу діяльності підприємств молочної галузі.

**Бондарчук Л.Ф.**

Доцент кафедри цивільної безпеки, кандидат сільськогосподарських наук

**Павлюк В.В.**

Студент, група ЦБмз -11

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

## **ПОРУШЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО ЗАКОНОДАВСТВА В УМОВАХ ІНТЕНСИВНОГО СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ**

З початком військових дій в Україні коли постійно відбуваються артилерійські обстріли, вибухи авіабомб, мінування територій, витоки нафтопродуктів, що призводить до різкого погіршення стану та продуктивності сільськогосподарських угідь України, а разом

з тим страждає і сільська економіка та експортний ринок. Більше 35 % земель стали непридатними для ведення сільського господарства. Наприклад, у 2021 році 41 % українського експорту припадав на агропромисловий сектор, і хоча дана статистика була зменшена з початком російського вторгнення, сільськогосподарський експорт широко визнається важливою частиною економічної стабілізації України.

Дійсно, аби протистояти зменшенню земельних ресурсів і підтримувати сільське господарство як одну з головних економічних основ країни, уряд почав сприяти збільшенню використання сільськогосподарських земель на придатних і безпечних територіях, які переважно зосереджені в центральних і західних регіонах країни. Утім, такий підхід не позбавлений проблем, оскільки потреба в більшій кількості сільськогосподарських земель тісно переплітається з безперервним розгортанням реформ управління земельними ресурсами протягом останніх двох десятиліть, з далекосяжними наслідками для захисту довкілля. Необхідність підтримки економіки у відповідь на російське вторгнення очевидна, не можна ігнорувати дотримання екологічного законодавства сільськогосподарськими компаніями. Щоб забезпечити стійке відновлення України, держава повинна знайти баланс між негайною потребою підтримувати економіку в робочому стані та довгостроковими цілями, такими як здорові екосистеми і справедливий розподіл землі.

Громадською організацією Центр екологічних ініціатив «Екодія»[1] проводились дослідження та аналіз супутникових знімків з метою виявлення ділянок із видимими порушеннями природоохоронного законодавства в Житомирській, Хмельницькій, Тернопільській та Львівській областях України. Загалом виявлено 1003 ділянки, які освоюються під сільськогосподарські потреби великими компаніями, з цих ділянок 730 знаходяться в межах природних заповідників, 99 - у прибережних захисних смугах, 174 - на схилах понад сім градусів, яким загрожує ерозія ґрунту та які охороняються національним законодавством. На основі даного аналізу для дослідження з метою оцінки відповідності національному законодавству, зокрема статті 88 Водного кодексу України[2], були обрані території поблизу лівої притоки річки Тетерів - річки Мики, і правої притоки річки Бистріївки - так званої річки Мала Мика, в межах прибережної захисної смуги в Житомирській області. Цією статтею Водного кодексу України[2] передбачено, що вздовж берегів річок і навколо водойм встановлюються прибережні захисні смуги шириною 25 метрів для малих річок, струмків і потічків та для ставків площею менше 3 га. Ділянки в даному районі орендують дві основні сільськогосподарські компанії, які вирощують зернові та олійні культури, як-от кукурудзу, пшеницю, соняшник, ріпак і соя. Польове відвідування цих ділянок підтвердило, що підприємства порушують природоохоронне законодавство.

Хоча екологічні питання[3] не були пріоритетними в Україні після повномасштабного вторгнення у 2022 році, вони повинні стати невід'ємною частиною процесу зеленого відновлення та процесу приведення сільськогосподарського сектора України у відповідність цілям сталого розвитку Європейської зеленої угоди[4] для потенційного вступу в Європейський союз. Досягнення довгострокових змін в аграрному секторі України вимагатиме активного залучення до співпраці державних службовців, представників органів місцевого самоврядування, керівників сільськогосподарських компаній та фермерів.

Земельна реформа, яка триває в Україні, демонструє певний прогрес, зокрема, з точки зору сприяння економічному зростанню та збільшенню сільськогосподарського виробництва, стає все більш очевидним, що екологічні й соціальні аспекти відходять на другий план. Наприклад, з початком другого етапу відкриття ринку землі у 2024 році почав



зростати попит на відносно безпечні території на заході України, де багато екологічно цінних територій, що орендуються великими компаніями, перетворюються на сільськогосподарські угіддя, що порушує природоохоронне законодавство, зокрема Водний кодекс України[1].

Таким чином, удосконалення моніторингу дотримання екологічного законодавства України - критичне питання. Важливо, що цей контроль має бути ефективно організований як на рівні держави, так і на рівні громади. Крім того, щоб краще збалансувати екологічні та сільськогосподарські питання, необхідно створити високоякісні дорадчі служби для громад, землевласників та орендарів. Однак просування реформ буде складним завданням через впливове аграрне лобі в Україні, яке має значну владу як на місцевому, так і на державному рівнях і ставить на перше місце економічну вигоду. Активні бойові дії та складний економічний стан ще більше посилює такі позиції.

Загалом, хоча необхідність зміцнення економіки в умовах повномасштабного вторгнення не викликає сумнівів, державі важливо визнати виклики, пов'язані з неналежним дотриманням екологічних норм сільськогосподарськими підприємствами, а також наслідки концентрації земель як для довкілля, так і для громад. Для сталого відновлення України держава повинна балансувати між нагальною потребою підтримувати економічну діяльність і довгостроковими цілями збереження здорових екосистем і забезпечення справедливого розподілу землі.

1. Громадська організація Центр екологічних ініціатив «Екодія». URL: <https://ecoaction.org.ua/pro-nas>.

2. Постанова від 06 червня 1995 року № 213/95-ВР Водний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-вр#Text>

3. Закон України від 20 червня 1991 року «Про охорону навколишнього природного середовища». (в редакції від 10.10.2024р.) /Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 41.

4. Європейський зелений курс: можливості та загрози для України. Аналітичний документ. – Ресурсно-аналітичний центр "Суспільство і довкілля" (2020) (PDF). URL: <https://dixigroup.org/analytic/ievropejskyj-zelenyj-kurs-mozhlyvosti-ta-zahrozy-dlia-ukrainy/>

**Бровченко Б.Ю.**, здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки  
Луцький національний технічний університет, Україна

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕГАТИВНИХ ЕКСТЕРНАЛІЙ**

Суб'єктами економічних відносин в Україні є різноманітні підприємства, що функціонують в умовах мінливого зовнішнього середовища. На соціально-економічну безпеку цих суб'єктів суттєво впливають екстерналії, зокрема політичні, економічні та соціальні чинники. Останні десятиліття характеризувалися високою динамічністю зовнішнього середовища, що призвело до посилення негативних екстерналій. Зокрема, такі події як Революція гідності, російська агресія, пандемія COVID-19 та значна залежність від зовнішнього фінансування суттєво дестабілізували економіку країни та підвищили рівень ризиків для підприємств.

У вітчизняній науковій літературі питання соціально-економічної безпеки підприємств є актуальним та дослідженим. Проте, незважаючи на значну кількість робіт (Данилишин та ін., 2019; Бондарчук & Калініченко, 2019; Денисенко та Повзун, 2019; Копитко та Маланчук, 2023; Романовська, 2019; Фісуненко, 2019 та ін.), єдиного методологічного підходу до оцінки соціально-економічної безпеки на рівні підприємств досі не вироблено.

З огляду на викладене, актуальним завданням є розробка та вдосконалення методологічних інструментів для оцінки впливу негативних екстерналій на соціально-економічну безпеку підприємств. Це дозволить розробити ефективні механізми адаптації бізнесу до мінливих умов та забезпечити його стабільне функціонування в довгостроковій перспективі.

Для проведення емпіричного аналізу динаміки показників економічної безпеки підприємств в Україні за період з 2013 по 2023 роки було використано офіційні статистичні дані Державної служби статистики України. З метою візуалізації та порівняльного аналізу було застосовано градієнтне зафарбування клітинок таблиці, що дозволило виявити напрям та інтенсивність змін кожного показника.

Результати дослідження свідчать про те, що найбільш суттєве погіршення рентабельності власного капіталу та рентабельності всієї діяльності підприємств спостерігалось на початку російсько-української війни у 2014-2015 роках. Однак, незважаючи на негативний вплив пандемії COVID-19 у 2020 році та повномасштабної війни з 2022 року, ці показники демонстрували тенденцію до відновлення. Коефіцієнт автономії, що характеризує фінансову незалежність підприємств, хоча й мав позитивне значення, але протягом усього аналізованого періоду демонстрував тенденцію до зниження, що свідчить про зростання залежності вітчизняних підприємств від зовнішнього фінансування. Водночас, рівень забезпечення загальної ліквідності, незважаючи на деяке зниження на початку періоду, згодом демонстрував стабільність та навіть незначне зростання, перевищуючи рекомендовані нормативи.

Таким чином, отримані результати свідчать про неоднозначну динаміку показників економічної безпеки підприємств в Україні за період з 2013 по 2023 роки. З одного боку, підприємства демонстрували здатність адаптуватися до викликів, спричинених зовнішніми шоками. З іншого боку, зберігається проблема високої залежності від зовнішнього фінансування, що потребує подальшого дослідження та розробки відповідних політик.

Аналіз динаміки показників соціальної безпеки підприємств в Україні за період 2013-2023 років на основі офіційних статистичних даних дозволив виявити ряд тенденцій. Зокрема, було проаналізовано такі показники, як витрати на персонал у витратах на виробництво, рентабельність персоналу та коефіцієнт повної зайнятості.

Витрати на персонал демонстрували тенденцію до зниження на початку російсько-української війни (2014-2015 рр.), однак надалі спостерігалось їх зростання, що було зумовлено дефіцитом робочої сили. Незважаючи на виклики, пов'язані з повномасштабною війною, частка витрат на оплату праці у загальних витратах на виробництво продовжувала зростати і досягла максимального значення у 2023 році. Рентабельність персоналу, навпаки, демонструвала найгірші результати на початку військових дій, але згодом ситуація покращилася.

Коефіцієнт повної зайнятості спочатку зростав, що свідчило про оптимізацію використання трудових ресурсів. Однак, з початком пандемії COVID-19 та повномасштабної війни спостерігалось його зниження, що пояснюється необхідністю збереження робочих місць навіть за умов скорочення виробництва.

Для комплексної оцінки соціально-економічної безпеки підприємств було запропоновано систему показників, що включає як економічні, так і соціальні аспекти. Результати дослідження свідчать про те, що підприємства в Україні демонструють здатність адаптуватися до зовнішніх шоків, зокрема, шляхом збільшення витрат на оплату праці та збереження робочих місць. Однак, економічні показники, такі як рентабельність, все ще залишаються вразливими до впливу негативних факторів.

1. Данилишин Б., Онищенко С., Маслій О. (2019). Соціально-економічна безпека: сучасний підхід до забезпечення соціально-економічного розвитку регіону. Науковий журнал «Економіка і регіон». – Полтава: ПНТУ, 2019. – Т. (4(75)). – С. 6-13. [https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4\(75\).1805](https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4(75).1805)

2. Денисенко М. П., Повзун Д. І. Теоретичні аспекти економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності середовища. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 16. С. 47–53. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.16.47

З. Копитко, М. І., & Маланчук, А. М. (2023). Дослідження сутності соціально-економічної безпеки підприємства в сучасних умовах розвитку. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна), (1), 18–22. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-3>

**Возний В.З.**

аспірант спеціальності Економіка

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Мельничук І.В.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри прикладної економіки

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## **ПРИКЛАДИ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В ЕНЕРГЕТИЧНОМУ СЕКТОРІ**

Актуальність інтеграції циркулярної економіки в енергетичний сектор обумовлена зростаючими екологічними, економічними та соціальними викликами сучасності. Традиційні моделі лінійного споживання ресурсів та виробництва енергії спричиняють значні втрати енергії, накопичення відходів і підвищення рівня викидів парникових газів, що негативно впливає на екосистеми та клімат. Циркулярна економіка пропонує комплексний підхід до енергетичного сектору, який спрямований на:

- підвищення ефективності використання ресурсів;
- повторне використання енергетичних матеріалів та відходів;
- стимулювання відновлюваної енергетики.

Це дозволяє не лише зменшити екологічний слід, але й забезпечити економічну вигоду через зниження витрат та розвиток нових бізнес-моделей.

У контексті глобального переходу до сталого розвитку, інтеграція принципів циркулярної економіки в енергетику є ключовим фактором досягнення енергетичної безпеки, зміцнення конкурентоспроможності економік та формування стійкого майбутнього.

У останні роки перетворення біомаси на енергію швидко розвивається через зміни кліматичних умов, менший вплив на довкілля та нижчу ціну енергії [1]. Вартість виробництва енергії з невідновлюваних джерел зростає, тому основна увага світу нині зосереджена на перетворенні відходів на енергію (Waste-to-Energy, WtE) [2].

Прикладом циркулярної економіки в енергетичному секторі є біоенергетика, яка є формою відновлюваної енергії, яка виробляється з біомаси, зокрема побічних продуктів сільськогосподарства, харчової та лісової промисловості, а також відходів від систем побутового та промислового управління. Вона має значний потенціал у контексті циркулярної економіки, забезпечуючи як матеріальні продукти, наприклад добрива, так і енергію, отриману з промислових відходів та побічних продуктів.

Сучасні заводи з переробки відходів в енергію вже широко використовуються в Європі, Східній Азії та Сполучених Штатах. Вони є екологічно чистими, ефективними та можуть суттєво скоротити викиди парникових газів.

Деякі з цих установок працюють на основі процесу газифікації, який перетворює біомасу та відходи у синтез-газ. Цей газ, у свою чергу, може бути використаний для виробництва таких корисних продуктів, як метанол, паливо для транспорту та аміак[3].

Також прикладом є вирішення питання переробки літєвих батарей. Ринок енергетичних акумуляторів і літєвих батарей стрімко зростає в усьому світі. Однак, разом із збільшенням попиту зростає і кількість відходів. Це викликає очевидні питання: як управляти новим потоком відходів літєвих батарей і яка стратегія їх утилізації після закінчення терміну служби.

Дослідження CSIRO підтримують зусилля з переробки літій-іонних батарей, зокрема, спрямовані на вдосконалення процесів вилучення металів і матеріалів, розробку

нових матеріалів для батарей і підтримку циркулярної економіки, яка орієнтована на повторне використання і переробку батарей.

CSIRO виступає лідером у сфері переробки літій-іонних батарей, проводячи дослідження для оптимізації процесів відновлення ресурсів, розробки інноваційних матеріалів для батарей і вдосконалення технологій у рамках концепції циркулярної економіки. Їхні інноваційні зусилля спрямовані на максимальне збереження ресурсів, зменшення впливу на довкілля та сприяння сталому розвитку технологій батарей.

У рамках міжгалузевого підходу дослідники CSIRO працюють над розробкою процесів, які дозволять здійснити перехід до переробки літій-іонних батарей на національному рівні. Ця амбітна мета базується на ідеї, що тісна співпраця між дослідниками, урядом і промисловістю є необхідною для створення стандартів і найкращих рішень для практичного застосування[4].

Інтеграція циркулярної економіки в енергетику є ключовою для вирішення сучасних екологічних та економічних викликів. Це підхід, що сприяє раціональному використанню ресурсів, розвитку відновлюваної енергетики та повторному використанню матеріалів. Приклади включають біоенергетику, переробку відходів в енергію та утилізацію батарей. Інновації, як-от дослідження CSIRO, підтримують сталий розвиток і формують енергетично безпечне майбутнє.

1. Apergis, N., & Payne, J. E. (2011a). The renewable energy consumption–growth nexus in Central America. *Applied Energy*, 88(1), 343–347.

2. Safar, K. M., Bux, M. R., Aslam, U. M., Ahmed, M. S., & Ahmed, L. I. (2016). Energy recovery from organic fractions of municipal solid waste: A case study of Hyderabad city, Pakistan. *Waste management & research : the journal of the International Solid Wastes and Public Cleansing Association, ISWA*, 34(4), 327–336.

3. Rasheed, T., Anwar, M. T., Ahmad, N., Sher, F., Khan, S. U.-D., Ahmad, A., Khan, R., & Wazeer, I. (2021). Valorisation and emerging perspective of biomass based waste-to-energy technologies and their socio-environmental impact: A review. *Journal of Environmental Management*, 287, 112257. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.112257>

4. Lithium-ion battery recycling <https://www.csiro.au/en/research/technology-space/energy/Energy-in-the-circular-economy/Battery-recycling>

## **Грицун В.В.**

аспірантка ДННУ “Академія фінансового управління”

### **ЕКОНОМІКА ДОВКІЛЛЯ ТА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ**

Бурхливий розвиток промислового виробництва, особливо в ХХ столітті, зумовив інтенсивне використання природних ресурсів, а також виснаження родовищ не відновлювальних ресурсів і забруднення навколишнього природного середовища

Раціональне природокористування та ресурсозбереження сприяють впровадженню ефективних економічних механізмів управління природними ресурсами, використанню мало- і безвідходних технологій, ефективних систем і засобів контролю за збереженням ресурсів і захистом довкілля від забруднення.

У зв'язку з цим виникає потреба у висвітленні цієї теми Економіка довкілля та природних ресурсів, управління процесами ресурс використання та формування цілісної системи знань із концептуальних питань економіки природних ресурсів. Слід зазначити, що в Україні зроблені певні кроки щодо законодавчого, економічного, інституціонального, наукового забезпечення екологічної політики.[2]

Конференція ООН з довкілля 1972 року в Стокгольмі стала першою світовою конференцією, яка визначила питання охорони довкілля головною глобальною проблемою.

Історія становлення концепції сталого розвитку сягає кількох десятків років тому. До неї відносимо наукові праці В. Вернадського про ноосферу, декларації, які прийняли під час проведення першої конференції ООН з питань навколишнього середовища в Стокгольмі (1972 р.), наукові доповіді Римського клубу, звіти, сформовані Всесвітньою комісією ООН

з навколишнього середовища та розвитку (1987 р.), конференції ООН з питань проблеми поєднання розвитку та збереження природи у Ріо-де-Жанейро в 1992 році та Всесвітній саміт з питань сталого розвитку в Йоганнесбурзі у 2002 році.[1]

Основою для впровадження інноваційних перетворень в Україні у напрямі сталого розвитку є Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [3]

Основою для розроблення Стратегії стали 17 глобальних Цілей сталого розвитку на період до 2030 року, Стратегія сталого розвитку "Україна - 2020" та Оновлена стратегія сталого розвитку ЄС. Стратегія також ґрунтується на SWOT-аналізі та аналізі прогалин політики, законодавчих актів, програм і планів у восьми сферах діяльності: економіка, соціальна політика, природокористування та охорона довкілля, сільське господарство, енергетика, транспорт, регіональний і місцевий розвиток, освіта та наука.

Проект Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року був обговорений з червня до грудня 2016 року на регіональних та національних консультаціях, у яких взяли участь представники органів державної влади та місцевого самоврядування всіх областей України, депутати різних рівнів, науковці та освітяни, представники інститутів громадянського суспільства, професійних об'єднань, бізнесу, ЗМІ, експерти міжнародних організацій.

Стратегія спрямована на досягнення визначеної мети розвитку, а інструментом її впровадження є Національний план дій (дорожня карта) переходу України до сталого розвитку, який буде ухвалено після затвердження Стратегії.

Стратегія встановлює цілісну систему стратегічних та операційних цілей переходу до інтегрованого економічного, соціального та екологічного розвитку країни до 2030 року. Вона також визначає інституційні засади впровадження Стратегії, напрями міжгалузевої та міжсекторальної взаємодії, основні рушійні сили та інструменти її реалізації.

Перехід до сталого розвитку - це процес зміни ціннісних орієнтацій багатьох людей. Визнаними міжнародними фундаментальними цінностями розвитку є свобода, рівність, солідарність, толерантність, повага до природи, спільна відповідальність. Національні цілі сталого розвитку базуються на політичних, економічних, соціальних, екологічних, моральних і культурних цінностях, властивих українському суспільству. Вони визначають спрямованість стратегії на турботу про спільне благо та захист національних інтересів України.

Кардинальні зміни, пов'язані з Революцією гідності та курсом на євроінтеграцію, обумовлюють можливість побудувати нову Україну на принципах сталого розвитку, верховенства права, захисту прав людини, демократії, солідарності, належного врядування. У 2030 році Україна вбачається країною, в якій заліковані рани, спричинені воєнними діями на сході України, і яка розвивається за принципами сталого розвитку.

Метою Стратегії є забезпечення високого рівня та якості життя населення України, створення сприятливих умов для діяльності нинішнього та майбутніх поколінь та припинення деградації природних екосистем шляхом впровадження нової моделі економічного зростання, що базується на засадах сталого розвитку. Досягнення цієї мети відповідає світоглядним цінностям і культурним традиціям українського народу та міжнародним зобов'язанням України.[4]

Відповідно до програми ООН з фінансування цілей сталого розвитку [5] на національному та регіональному рівнях в Україні. За підрахунками Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН), щорічно у всьому світі урядам необхідно залучати від 5 до 7 трильйонів доларів США для фінансування програм сталого розвитку. Україні також необхідно інвестувати значні ресурси в реалізацію Цілей сталого розвитку (ЦСР). Після прийняття резолюції ООН щодо Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року український уряд здійснив низку важливих кроків в напрямку реалізації ЦСР. У той же час, для прискорення прогресу необхідно усунути перешкоди на цьому шляху, які полягають у недостатньому фінансуванні та неефективних підходах.

Для вдосконалення фінансування ЦСР в Україні ПРООН, як провідна організація в сфері розвитку, спільно з ВООЗ, ЮНІСЕФ та Європейською економічною комісією ООН (ЄЕК ООН), впроваджує комплексну Спільну програму зі сприяння процесам стратегічного планування та фінансування сталого розвитку в Україні. Програма впроваджує комплексні заходи на підтримку Уряду України для вироблення спільних підходів, що стосуються управління фінансовими потоками та реалізації реформ, пов'язаних із фінансуванням Порядку денного 2030. Завдяки взаємодії на національному та субнаціональному рівнях Спільна програма має на меті напрацювати кращі методи управління наявними та потенційними фінансовими потоками, а також узгодити напрями використання ресурсів, які можливо залучити, з довгостроковими пріоритетами розвитку та досягнення ЦСР в Україні. Сприяння та підтримка у створенні Інтегрованої національної системи фінансування (INFF) Цілей сталого розвитку є ключовим завданням програми, що покращить взаємозв'язок між реалізацією державної політики та реформою децентралізації, що нині триває. Формування Спільної програми ґрунтується на основних елементах системи INFF:

1. Оцінка та діагностика – оцінка систем стратегічного планування та бюджетування;
2. Стратегія фінансування – складання бюджету ЦСР та залучення нових потоків фінансування;
3. Моніторинг та огляд – узгодження національних та субнаціональних систем моніторингу ЦСР;
4. Управління та координація – підтримка створення механізмів управління INFF.

Отже, зважаючи на вище перераховане, програми фінансування спільним фондом ООН є механізм підтримки стратегічного фінансування та інтегрованої політики, вона охоплює всі 17 ЦСР та міжсекторіальні сфери, а також допомагає країнам, де проваджуються програми ООН. Прискорений прогрес у напрямку у сфері сталого розвитку до 2030 року. Її суть полягає у пошуку шляхів та розбудові партнерств, які б спрямували державний та приватний капітал на реалізацію ЦСР у широких масштабах.

Стабільність життя суспільства залежить від прийнятих людьми норм поведінки у пошуках гармонії взаємовідносин між людиною та довкіллям. Люди мають переорієнтувати своє мислення і життя таким чином, щоб завжди було розуміння, що від навколишнього середовища можна брати не більш того, що воно має змогу дати, а згодом і відтворити.

Негативні наслідки господарської діяльності людини змусили вчених приділити увагу їх вивченню для оцінки та врахування антропогенного впливу на природу в управлінських рішеннях. Споживацьке ставлення людини до природи призвело до виникнення глобальних кризових екологічних ситуацій.

Першого удару природі людини завдали, почавши інтенсивно розвивати землеробство, особливо коли для підготовки площ під сільськогосподарські угіддя, стали випалювати тисячі гектарів лісів. На сьогодні, ця тема має велику актуальність тому, що розвиток глобальної економічної кризи, яка сьогодні загрожує існуванню цивілізації.

Дослідження показують, що для підтримки нормального існування, природних ресурсів Землі й можливостей біосфери буде абсолютно недостатньо. Навіть, якщо кількість населення на планеті відбуватимуться масові вимирання людей, епідемії, хвороби, спокутуватимуть війни через нестачу прісної води.

Вчені стверджують, що через 20-30 років, через техногенні зміни в навколишньому середовищі, світ може втратити більше як 1 млн. видів рослин і тварин. Швидкість вимирання видів сьогодні в 1000 разів перевищує природну. Така сама доля в найближчому майбутньому чекає на 130 тис. видів тропічної зони. Зменшення біорізноманітності — це серйозна втрата біосфери, одна з головних екологічних проблем сьогодення. Отже, це може призвести до екологічної катастрофи.

1. [file:///C:/Users/V.Hrytsun/Downloads/Parson.Haas.Levy.1992.](file:///C:/Users/V.Hrytsun/Downloads/Parson.Haas.Levy.1992)
2. [http://www.uin-tei.kiev.ua/sites/default/files/vzaemniy\\_vpliv.pdf](http://www.uin-tei.kiev.ua/sites/default/files/vzaemniy_vpliv.pdf)
3. [https://ips.ligazakon.net/document/view/mu18029?an=36&ed=2018\\_05\\_14](https://ips.ligazakon.net/document/view/mu18029?an=36&ed=2018_05_14)
4. <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=499>
5. [https://jointsdgfund.org/sites/default/files/2020-10/Brief%20SDG%20Financing\\_ukr.pdf](https://jointsdgfund.org/sites/default/files/2020-10/Brief%20SDG%20Financing_ukr.pdf)

**Демидюк С.М.,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

**Мушнях О.Г.,**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет  
імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИРОДООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЛІСОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ**

В процесі ведення лісового господарства лісокористувач виконує не тільки господарські функції, а на нього покладено також і виконання природоохоронних функцій. Крім того, контроль за дотриманням природоохоронного законодавства та нагляд за екологічно безпечним невиснажливим лісокористуванням здійснюють Державна лісова охорона, що функціонує системі Державного агентства лісових ресурсів України та Державна екологічна інспекція України. При цьому ці центральні органи виконавчої влади дублюють діяльність один одного (виконують у сфері лісового господарства тотожні функції) та мають досить широкі права щодо впливу на підконтрольні об'єкти (навіть мають право припинити діяльність підприємств-порушників). Однак, наявність таких прав та можливостей контролюючих органів у сфері лісового господарства щодо попередження, виявлення, стягнення збитків та усунення наслідків правопорушень лісового та природоохоронного законодавства не дозволяє ним на практиці ефективно здійснювати контроль та нагляд, підтвердженням чого є значні обсяги нелегальної заготівлі деревини.

Проблема незаконної заготівлі деревини постала з середини 90-х років ХХ століття внаслідок зниження рівня життя сільського населення (особливо в Карпатах та на Поліссі) і яке за допомогою нелегальної лісозаготівлі вирішувало проблему підвищення власних доходів. Однак з 2000 року із початком макроекономічного відновлення економіки України та із зростанням попиту на деревину на європейських ринках стала поширеною практика здійснення нелегальних рубок у промислових масштабах, деревина від яких перероблялася на нелегальних лісопильнях та відправлялася на експорт. Цьому сприяло кілька факторів: відсутності контролю за діяльністю нелегальних лісопилень, низька якість митного контролю, зростанням рівня корупції у сфері лісового господарства та неефективності правоохоронної системи України. Це призвело до участі у незаконних рубках працівників лісгоспів, чому сприяло також те, що лісівники виконували як дозвільні функції (видавали лісорубні та лісові квитки), господарські функції (організацію та проведення рубок деревини) та здійснювали контроль за законністю заготівлі деревини. Це в кінцевому випадку призводило до зниження ефективності функціонування державної лісової охорони.

Офіційна статистика Державного агентства лісових ресурсів України свідчить про те, що рівень нелегальної заготівлі деревини є досить низьким [1]. Однак, за оцінками фахівців, близько 13% обсягу заготовленої деревини в Україні мають нелегальне походження [2]. Тобто, обсяг нелегальних заготівель у 0,1% від загального обсягу заготівлі (згідно статистики Держлісагентства) є лише задокументованим і він в порівнянні з експертними оцінками (0,1/13) відображає рівень ефективності функціонування системи охорони лісів та

здійснення державного контролю за дотриманням лісового та природоохоронного законодавства. Крім того, про низьку ефективність роботи державної лісової охорони в системі Держлісагентства та Держекоінспекції як уповноважених органів здійснення державного контролю у цій сфері, так і системи правопорядку України в цілому свідчить низький рівень відшкодування завданих збитків лісовому господарству (всього лише 7%). Однією з причин виникнення такого стану правозастосування в лісовому господарстві України є недосконалість українського законодавства про правопорушення в цій сфері.

Українське законодавство не відносить незаконну порубку дерев, які перебувають у стані природного росту, до злочинів проти власності, хоча до останніх відноситься крадіжка уже заготовленої та готової до вивезення деревини на лісосіці. Причиною цієї проблеми є те, що відображення в бухгалтерському обліку лісових господарств (філій ДП «Ліси України» - далі лісгоспів) відбувається з моменту її заготівлі, а до цього часу лісові ресурси не мають вартісного вираження і не є майном лісгоспів. Хоча більш доцільним було б відображати лісові ресурси у вигляді біологічних активів на балансі лісгоспів. Внаслідок цього поняття незаконної порубки деревини можна трансформувати у поняття крадіжки майна, тобто вважати її злочином проти власності і проводити правозастосування виходячи з цього. Ця зміна понять повинна сприяти спрощенню процедури розслідувань таких злочинів, притягнення до відповідальності винних осіб та відшкодуванню завданих збитків, а також формуватиме у населення розуміння того, що ліс та деревина у стані природного росту є таким же майном як і інші речі, має законного власника (який володіє ним на принципах приватної власності, а не розуміння лісу як спільного, тому і «нічийного» ресурсу, за крадіжку якого не притягують до відповідальності) та за його крадіжку настає кримінальна чи адміністративна відповідальність.

З метою недопущення здійснення незаконної заготівлі деревини законодавець замість того, щоб удосконалювати систему охорони лісів, зобов'язав експортерів лісо- та пиломатеріалів отримувати спеціальний дозвіл для експорту деревини – сертифікат про походження лісоматеріалів та виготовлених з них пиломатеріалів для здійснення експортних операцій. Так робилася спроба заборонити експорт нелегально заготовленої деревини, хоча при купівлі-продажу лісоматеріалів всередині країни сертифікат не використовується, тобто на внутрішньому ринку ніяких змін в боротьбі з незаконними лісозаготівлями не відбулось.

Однак, у правовому відношенні сертифікат засвідчує виключно «законність» оформлення документації про походження, але не доводить «легальності» походження деревини по суті. Сучасна форма сертифіката походження не вказує на ключову властивість «легальності» – місце заготівлі деревини [3, с. 18]. А це у світлі вступу в силу з 3 березня 2013 року Регуляції Європейського Союзу «Про обов'язки операторів, що розмішують деревину та вироби з неї на ринку» від 20 жовтня 2010 року № 995/2010, яка передбачає право розмішувати на внутрішньому ринку ЄС деревину чи вироби з неї лише після проходження експертизи відповідності системі належної добросовісності (due diligence system) та її підтвердження. Система належної добросовісності вимагає вказувати місце, час, породу, якість та обсяги заготівлі деревини, що необхідно для відстеження дотримання вимог лісового законодавства під час проведення лісозаготівель.

Єдиним документом, який підтверджує місце, час, породу, якість та обсяги заготівлі є лісорубний квиток. Одним із шляхів підтвердження легальності заготівлі деревини є існування автоматизованої інформаційної системи електронного обліку деревини, концепція якої була схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції створення єдиної державної системи електронного обліку деревини» від 16.09.2009 р. № 1090-р.

Ця автоматизована інформаційна система електронного обліку деревини функціонує на основі Постанови Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку проведення моніторингу внутрішнього споживання вітчизняних лісоматеріалів необроблених і



контролю за неперевищенням обсягу внутрішнього споживання вітчизняних лісоматеріалів необроблених» від 4 грудня 2019 р. № 1142 [4] та Наказу Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України «Про затвердження Інструкції з ведення електронного обліку деревини» від 27.09.2021 р. № 621 [5], а також ґрунтується на бирочному поколодному маркуванні заготовленої деревини (прикріпленні до кожної колоди бирки з нанесеним на ній цифровим та штрих-кодом, який необхідний для автоматизації обліку та за допомогою якого присвоюється інформація про місце, час, породу, якість та обсяги заготівлі окремого сортименту). В цьому випадку одиницею бухгалтерського обліку є окрема колода (сортимент) деревини, а не її партія, що дозволяє відслідковувати інформацію про деревину в процесі її приймання, транспортування та переробки.

Крім того, варто також законодавчо зобов'язати вносити інформацію про місце, час, породу, якість та обсяги заготівлі деревини в товаросупровідні документи (товаротранспортні накладні), включивши додатково до їх форми обов'язкові для заповнення реквізити та відомості про ідентифікацію деревини (місце, час, породу, якість та обсяги заготівлі).

А така система обліку деревини вже буде відповідати системі належної добросовісності та внаслідок чого можна буде відмінити необхідність отримання експортерами деревини сертифікатів про походження лісоматеріалів та виготовлених з них пиломатеріалів для здійснення експортних операцій.

Крім того, існування автоматизованої інформаційної системи електронного обліку деревини із можливістю використання її баз даних правоохоронними та інспекційними органами (Міністерством внутрішніх справ України, Державною митною службою України, Державною податковою службою України, Державною екологічною інспекцією України та іншими) дозволяє створити ефективну систему контролю за легальністю заготівлі, переробки та транспортування деревини, оскільки в разі виявлення невідповідності товаросупровідних документів інформації отриманої з бази даних автоматизованої інформаційної системи електронного обліку деревини дозволяє притягувати до відповідальності осіб, які оформляли ці документи і в разі підтвердження їх підробки будуть нести відповідальність за статтею 358 Кримінального кодексу України «Підроблення документів, печаток, штампів та бланків, їх збут, використання підроблених документів».

Втілення в життя запропонованих вище заходів дозволить підвищити рівень правозастосування в лісовому господарстві України та сприятиме невиснажливому, екологічнобезпечному та сталому лісоторуванню.

1. Шаповал Л. Деревина – не лише товар / Л. Шаповал // День. – 2011. – № 79: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.day.kiev.ua/209365>

2. Лісове господарство і громади: кожен за себе чи разом проти викликів? // FLEG: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.fleg.org.ua/index.php?id=6&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=75](http://www.fleg.org.ua/index.php?id=6&tx_ttnews[tt_news]=75)

3. Короткий огляд умов забезпечення легальності походження деревини в Україні (до розробки практичного керівництва з підтвердження легальності деревини) / В.Ф.Сторожук // FLEG: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.fleg.org.ua/fileadmin/user/4.02.02.\\_Storozhuk\\_Report\\_web.pdf](http://www.fleg.org.ua/fileadmin/user/4.02.02._Storozhuk_Report_web.pdf)  
[http://www.carpathians.eu/uploads/media/4.02.02.\\_Storozhuk\\_Report\\_web.pdf](http://www.carpathians.eu/uploads/media/4.02.02._Storozhuk_Report_web.pdf)

4. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку проведення моніторингу внутрішнього споживання вітчизняних лісоматеріалів необроблених і контролю за неперевищенням обсягу внутрішнього споживання вітчизняних лісоматеріалів необроблених» від 4 грудня 2019 р. № 1142 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1142-2019-%D0%BF#n29>

5. Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України «Про затвердження Інструкції з ведення електронного обліку деревини» від 27.09.2021 р. № 621: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1343-21#Text>

**Динька П.К.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

**Гоголь Т.М.**

аспірант кафедри економіки, туризму і рекреації  
Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

## **СОЦІО-ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ЕНЕРГЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

Серед основних пріоритетів Європейського Зеленого Курсу є забезпечення чистою та безпечною енергією, збереження та відновлення екосистем, зокрема і лісових, та їх біорізноманіття, всебічне сприяння розвитку біоекономіки, перехід до економіки замкнутого циклу [1].

Зокрема, це стосується і енергетичного використання лісових ресурсів (ЕВЛР). У 2021р. обсяг потенційних ресурсів деревної біомаси в Україні склав 3,08, млн т нафтового еквіваленту (н.е.), що в натуральних тонах деревинного палива в перерахунку на 40 % його вологості складало 10,5 млн. т [2 с. 26] або 16 млн. куб м.

Внаслідок повномасштабної російської агресії обсяг потенційних ресурсів лісової біомаси зменшився до 2,440 млн т н.е. У їх структурі основну частку складають дрова (40 %) та відходи від різних видів рубань в лісах Державного агентства лісових ресурсів України (24 %). Частка потенційних обсягів лісової біомаси, які щорічно утворюються в захисних лісосмугах та самосійних лісах складає 23 %, частка відходів від перероблення заготовленої деревини складає всього 6 %.[2 с. 26]. Однак, обсяг використання деревної біомаси зріс у 2023 р. до 3,321 млн т н.е., що на 0,241 млн. т більше, ніж у 2021 р., що 36 % перевищило потенційно доступний зменшений потенціал деревної біомаси 2023 року [2 с. 32].

Аналізуючи генезис категорії «Ефективність лісогосподарської діяльності» доцільно звернути увагу на взаємозв'язок та супідрядність таких наукових категорій як економічна ефективність, екологічна ефективність, соціальна ефективність, еколого-економічна ефективність, соціо-еколого-економічна ефективність. Для дослідження соціо-еколого-економічної ефективності ЕВЛР важливо виокремити соціальну, екологічну та економічну складові.

До позитивних соціальних чинників ЕВЛР можна віднести альтернативне, а часто і безальтернативне енергозабезпечення побутових та інших споживачів (особливо, сільських регіонів), створення додаткових робочих місць. Негативними чинниками є зменшення доступних ресурсів для целюлозно-паперового та деревинноплитного виробництва і, відповідно, скорочення чисельності зайнятих в них працівників.

Позитивними екологічними чинникам ЕВЛР, насамперед, є їх відновлюваність. Лісові енергетичні ресурси в порівнянні з викопними енергетичними ресурсами характеризуються відсутністю в продуктах їх згоряння шкідливих сполук сірки і фосфору, які спричиняють кислотність атмосферних опадів.

Основним негативним чинником ЕВЛР є зниження продуктивності лісових ґрунтів внаслідок вилучення із них поживних складників. На жаль, цього не можна сказати про експорт дров'яної деревини і паливних гранул (пелет). Експорт 500 тис. тон пелет, сировиною для яких є відходи лісового та сільського господарства, за вмістом сухих органічних речовин можна прирівняти до 1800 тис. тон органічних добрив, які могли б залишатися в місцях їх утворення і сприяти збереженню здоров'я і родючості ґрунтів. Внесення в лісові насадження гранульованого деревного попелу може сприяти частковому відновленню лісових ґрунтів і стати прикладом реальної циркулярної біоекономіки.

1.The European Green Deal (2019/640/EC). EUR-Lex. 2019. Dec 11. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN> (дата звернення: 30.11.2024).

2. Аналіз ринку лісової та деревної біомаси в Україні / упоряд.: Богомаз М. В., Епик О. В. Київ: WWF-Україна, 2024. 54 с.

3. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://wwfeu.awsassets.panda.org/downloads/analysis-of-the-forest-and-wood-biomass-market-in-ukraine.pdf](https://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://wwfeu.awsassets.panda.org/downloads/analysis-of-the-forest-and-wood-biomass-market-in-ukraine.pdf) (дата звернення: 30.11.2024).

**Загвойська Л.Д.**

к.е.н., професор, професор кафедри екологічної економіки та бізнесу

**Дегтяр В.О.**

аспірант кафедри екологічної економіки та бізнесу

**Садовий Р.Я.**

аспірант кафедри екологічної економіки та бізнесу

Національний лісотехнічний університет, м. Львів, Україна

### **НЕКСУС ВИГІД І ВИКЛИКІВ ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Сучасний етап суспільного розвитку називають етапом 4.0, оскільки його контекст визначають такі процеси та явища як *Глобалізація 4.0*, тобто гіперпозв'язність матеріальних і нематеріальних сутностей, *індустрія 4.0* – інтеграція фізичних, біологічних та інформаційних систем; *Суспільство 4.0* – нова система цінностей, яку описують як модель *3P – People, Planet, Profit*, *Web 4.0* – віртуальний простір, в якому взаємодіють машини і люди, а також *Довкілля 4.0* – використання еко- і соціо-інновацій для досягнення цілей сталого розвитку.

Новітні інформаційні технології (НІТ), такі як штучний інтелект, *Big Data Analytics*, інтернет речей, хмарні і блокчейн технології, технології віртуальної і доповненої реальності докорінно трансформують усі сфери людської діяльності, зокрема й економічну. Вигоди від їх використання настільки привабливі, що питання витрат на їх застосування і нові виклики, які виникають у цьому випадку, відходять на другий план. Однак, масштаби застосування НІТ змушують до більш ретельного аналізу цих аспектів.

Серед вигід застосування НІТ фахівці найчастіше називають підвищення ефективності використання ресурсів різної природи, у т.ч. часу; збільшення частки превентивних рішень в менеджменті еколого-економічних систем; уможливлення застосування нового формату надання послуг, ширші можливості для створення і розвитку стартапів і технологічних компаній; кращі можливості для співпраці [1]. Окремо потрібно наголосити на вигодах забезпечення зберігання даних, яку отримують користувачі технології блокчейну. Взаємопов'язаність і взаємозалежність вигід і викликів застосування НІТ представлена у вигляді нексусу (рис. 1).



Рис. 1. Нексус вигід і викликів застосування НІТ

Виклики застосування НІТ експерти вбачають у загрозах у сфері кібербезпеки, в додатковому навантаженні на довкілля, зокрема у зміні клімату через збільшення споживання електроенергії, виробленої з викопного палива, а також у зростанні обсягів електронних відходів, поводження з якими потребуватиме додаткових зусиль, досліджень і витрат.

Теоретико-методичний підхід до подальших досліджень вигід і викликів застосування НІТ представлено на рисунку 2. [2].

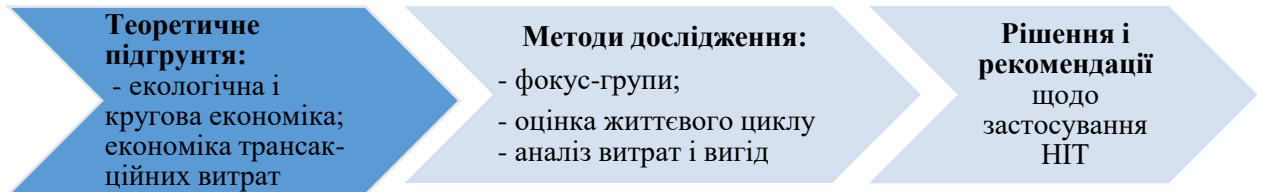


Рис. 2. Теоретико-методичний підхід до досліджень вигід і викликів застосування НІТ

Запропонований інструментарій дослідження – теоретичні підходи і методи дослідження – забезпечать цілісний, багатосторонній розгляд питання на засадах сталого розвитку.

1. UN (2024). Pact for the Future, Global Digital Compact and Declaration on Future Generations [Electronic source]. Available from: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/soft-pact\\_for\\_the\\_future\\_adopted.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/soft-pact_for_the_future_adopted.pdf)

2. Загвойська, Л. Д. (2023). Подолання нексусу системних криз: відповідь екологічної економіки. *Науковий вісник ЛНТУ України*, 33(1), 52-59.

**Залевський П.М.**, здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки Луцький національний технічний університет, Україна

## ДЕТЕРМІНАНТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Проблема переходу до сталого розвитку набуває все більшої гостроти в контексті глобальних трансформацій. Адоптовані ООН Цілі сталого розвитку до 2030 року визначають вектор розвитку світової спільноти, спрямований на інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів. В цих умовах необхідним є проведення систематичного аналізу досягнень окремих країн, регіонів та підприємств у контексті реалізації принципів сталого розвитку, з акцентом на їхньому впливі на зазначені сфери.

Українські науковці [1-3] зробили значний внесок у дослідження проблем сталого розвитку, зокрема, вивчаючи різноманітні детермінанти цього процесу на різних рівнях. Однак, незважаючи на наявність численних досліджень, питання оцінки ключових детермінант сталого розвитку, особливо на регіональному рівні, потребує подальшого наукового осмислення. Необхідність деталізації та систематизації наявних знань зумовлює актуальність розробки комплексної методології, яка б дозволила проводити порівняльний аналіз регіонів та оцінювати ефективність різних політик, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку.

Проблема ідентифікації та кількісної оцінки факторів, що визначають сталий розвиток на різних рівнях управління, була предметом численних досліджень українських вчених.

Хоча на національному рівні вже існують значні напрацювання, зокрема у вигляді національних доповідей та парадигм, регіональний аспект залишається недостатньо дослідженим. Попередні дослідження охоплювали широкий спектр детермінант, від фінансових та продуктивних до соціальних і галузевих. Однак, для більш точного розуміння динаміки сталого розвитку на регіональному рівні необхідне подальше розроблення та вдосконалення методологічних інструментів.

Оцінка прогресу в досягненні сталого розвитку, що передбачає балансування економічних, екологічних та соціальних інтересів, потребує вибору ключових детермінант або індикаторів. Пропонується використовувати наступні відносні індекси для порівняльного аналізу динаміки розвитку кожної сфери:

1. Економічна сфера. Індекс фізичного обсягу валового регіонального продукту в порівняльних цінах попереднього року відображає темпи зростання економічної активності.

2. Соціальна сфера. Індекс реального розпоряджувального доходу населення в порівнянні з попереднім періодом характеризує зміни рівня життя.

3. Екологічна сфера. Індекс капітальних інвестицій в охорону навколишнього природного середовища в поточних цінах відбиває масштаби природоохоронних заходів.

Для комплексної оцінки динаміки сталого розвитку західних регіонів України пропонується застосувати метод середньої геометричної. Цей метод дозволяє агрегувати індекси за окремими сферами (економічною, соціальною та екологічною) та регіонами (Волинська, Рівненська, Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька, Тернопільська області) для отримання узагальнених показників. Інтегральний індекс сталого розвитку розраховується як середня геометрична індексів за трьома сферами, що дозволяє врахувати їхню взаємодію.

Аналіз динаміки індексу фізичного обсягу валового регіонального продукту за період 2013-2021 років свідчить про вищі темпи економічного зростання в західних регіонах України порівняно з середньоукраїнським показником. Найбільш динамічними були Львівська та Тернопільська області, тоді як Волинська та Закарпатська області демонстрували негативні тенденції.

Дослідження динаміки індексу реального розпоряджувального доходу населення західних регіонів України за період 2013-2021 років показало, що рівень доходів населення в цих регіонах є порівняним із загальнонаціональним. Спостерігається незначне, але стабільне зростання реальних доходів на рівні 2-3% на рік у всіх західних областях.

Аналіз динаміки капітальних інвестицій в охорону довкілля західних регіонів України у 2013-2021 роках свідчить про вищі темпи зростання порівняно із загальнонаціональним рівнем. Найбільш активними інвесторами виступили Львівська, Волинська та Чернівецька області.

Порівняльне дослідження інтегрального індексу сталого розвитку західних регіонів та України в цілому виявило, що хоча за окремі роки Західний регіон не завжди перевищував національні показники, в середньому за період 2013-2021 років він демонстрував значно вищі темпи зростання (118,4% проти 109,9% в Україні).

Детальний аналіз за областями свідчить про лідерство Львівської області з індексом 135%. Чернівецька, Волинська та Івано-Франківська області також продемонстрували значний прогрес, тоді як Тернопільська, Рівненська та Закарпатська області відставали за темпами розвитку сталого розвитку. Незважаючи на деякі відмінності між областями, загалом західні регіони України демонструють позитивну динаміку в напрямку досягнення цілей сталого розвитку.

Досягнення сталого розвитку є пріоритетним завданням у сучасних умовах, особливо з урахуванням викликів, спричинених війною. Для оцінки прогресу в цьому напрямку було запропоновано систему індикаторів, що охоплюють економічну, соціальну та екологічну сфери. Результати дослідження динаміки цих індикаторів у західних регіонах України за

період 2013-2021 років свідчать про відносну перевагу цих регіонів в економічній та екологічній сферах. Зокрема, Львівська область демонструє найвищі темпи досягнення цілей сталого розвитку. Однак, існують також регіони з менш вираженим прогресом, що потребує додаткового аналізу. Запропонований методологічний підхід до оцінки сталого розвитку може бути ефективним інструментом для визначення пріоритетних напрямів подальших дій.

1. Бобух І. М. Продуктивність ресурсів – складових національного багатства – як базова детермінанта сталого розвитку. Економіка розвитку. - 2014. - № 2. - С. 15-24.
2. Геребенюк О. В. Особливості інноваційної діяльності на засадах реалізації детермінант сталого розвитку. Збалансоване природокористування. - 2014. - № 2. - С. 49-53.
3. Горошкова Л. А., Хлобистов Є. В., Маслова О. В. Детермінанти сталого розвитку: національний вимір галузевої кривої Кузнеця. Людина та довкілля. Проблеми неоекології. - 2020. - Вип. 33. - С. 68-79.

### **Іванчев М. О.**

Студент 2 курсу дфн ОС «Магістр», кафедра фізичної географії та раціонального природокористування, географічний факультет

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Славик Роман Володимирович ДВНЗ «Ужгородський Національний університет», м. Ужгород, Україна

## **РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНА СФЕРА УЖГОРОДСЬКОГО РАЙОНУ В УМОВАХ КРИЗИ**

Рекреаційно - туристична сфера Ужгородського району Закарпатської області відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку краю. Епідемія COVID-19, а також повномасштабне вторгнення росії змінило як структуру, так і кількість та напрями туристичних потоків. Закарпаття – регіон, захищений Карпатськими горами з північного сходу, найвіддаленіший від ведення бойових дій, де не запроваджена комендантська година. Разом зі сприятливими природно-кліматичними умовами, наявністю великої кількості історико-культурних ресурсів, дані фактори стають причиною зростання туристичних потоків до краю. Подібна тенденція спостерігається також і в Ужгородському районі Закарпатської області, де знаходиться обласний центр. Виросла кількість охочих відвідати туристично-рекреаційні, готельно-ресторанні та санаторно-курортні комплекси у найзахіднішому районі України. Також за останні роки виріс попит на екологічний туризм. На території Ужгородського району розташований міжнародний Національний природний парк «Ужанський», який Україна ділить також з Польщею та Словаччиною, де розробляються численні екологічні маршрути, в тому числі і міжнародні. Завдяки збільшенню кількості туристів збільшуються надходження до місцевих бюджетів територіальних громад туристичного збору.

Аналізуючи статистичні дані надходження туристичного збору до територіальних громад Ужгородського району, подані у табл. 1 та на стовпчиковій діаграмі за період січень-грудень 2021-2022 років (рис. 1) ми бачимо, що в кількох ТГ зменшилось надходження до місцевих бюджетів області туристичного збору в таких як: Ставненська ТГ (зменшилось з 9,1 тис. грн. до 8,1), Перечинська ТГ (зменшилась з 2,8 тис грн до 1,8).

Але є багато ТГ, в яких надходження до місцевих бюджетів області туристичного збору збільшився. Найбільші зміни відбулися в Оноківській. Тут надходження виросли з 57,5 тис. грн. (2021 рік) до 567,5 тис. грн. (2022 рік), а за січень-вересень 2023 року майже досягли рівня 2022 року, це 556,5 тис. грн. (див. рис. 1). Отже, за січень-грудень 2021 року надхожень до місцевих бюджетів туристичного збору було 2729,3 тис. грн., а відповідно за січень-грудень 2022 року надходження збільшились майже в 3 рази і становили 7200,6 тис. грн. (див. табл. 1) [1]



Також популярним видом відпочинку є велотуризм. Завдяки ньому можна і спортом зайнятися і цікаві місця відвідати. Для цього був створений велосипедний маршрут «Перечинська біцигля» завдовжки 35,5 км. Під час проходження маршруту можна відвідати пам'ятник листоноші Ф.Фекеті, а також побувати в Лемківській садибі в селі Зарічево, побачити чудові краєвиди Ужанської долини [3].

Ужгородський район багатий на історико-культурні пам'ятки. В районі налічується 3 замки: Ужгородський, Середнянський і Невицький. Також є краєзнавчий музей розташований в Ужгородському замку та музей народної архітектури та побуту розташований поруч із замком, палац Плотені та Лемківська садиба у с. Зарічево.

Ужгородський район багатий на санаторії, готелі та ресторани де можна оздоровитись, відпочити, цікаво провести час (похід в гори, піша та велосипедна прогулянки, катання на конях, гра в теніс).

Ужгородський район багатий на гарні краєвиди з численними фотозонами. Він є єдиним в Україні районом, який межує з трьома країнами Європейського Союзу, що є вагомим передумовою для транскордонного співробітництва, зокрема у рекреаційно-туристичній сфері. Завдяки тому, що Ужгородський район є туристично привабливим, збільшується кількість відвідувачів і це є передумовою збільшення кількості готелів, санаторно-курортних комплексів, ресторанів.

1. Закарпаття – санаторії та туризм у 2018 році /Статистичний збірник. – Ужгород, 2019 р. – 95с. <http://www.uz.ukrstat.gov.ua/>

2. Розвиток екологічного туризму на території закарпатської області [Електронний ресурс] - [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kabaci.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kabaci.htm)

3. <http://www.uz.ukrstat.gov.ua/>

## **Караїм О. А.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри екології та охорони навколишнього середовища  
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

## **СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІО-ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИМИ СИСТЕМАМИ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

Соціо-економіко-екологічні системи України опинилися на перехресті численних викликів через воєнні дії, що тривають на її території. Масштабні руйнування інфраструктури, економічні втрати, зміщення демографічного балансу та екологічні катастрофи у багатьох регіонах створили потребу у нових управлінських підходах. Оновлення цих систем вимагає не лише технічної реконструкції, але й інтеграції сталих принципів, що враховують соціальну справедливість, економічну ефективність та екологічну безпеку. Одним із перспективних напрямів тут виступає розвиток зеленої економіки, яка дозволяє інтегрувати екологічні принципи в соціально-економічну діяльність.

У статті розглядаються сучасні проблеми управління соціо-економіко-екологічними системами регіонів України, їх особливості та шляхи вирішення. Додатково наводяться приклади міжнародного досвіду для ілюстрації можливих підходів.

Повномасштабне вторгнення ворога та воєнні дії на території України завдали значної шкоди соціо-економіко-екологічним системам регіонів. У соціальному аспекті це вплинуло на демографічну структуру України. Масова внутрішня міграція, зростання кількості переселенців та еміграція працездатного населення спричинили суттєві соціальні трансформації. Станом на червень 2023 року близько 4,7 млн переміщених українців, знайшли прихисток у країнах ОЕСР. Німеччина, Польща та Сполучені Штати прийняли найбільшу кількість людей за загальними показниками, тоді як Естонія, Чехія та Литва



вирізняються найбільшою кількістю біженців у перерахунку на душу населення [4]. Станом на листопад 2024 року кількість офіційно зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб в країні досягає 4,9 млн осіб [5]. Проблеми, викликані масовим вимушеним переселенням, вимагають значних зусиль від держави, приймаючих громад та регіонів, а також громад та регіонів повернення. Ці зусилля спрямовуються на адаптацію, інтеграцію або реінтеграцію постраждалих, а також на забезпечення їх соціальної підтримки. Водночас серйозні виклики стоять перед самими внутрішньо переміщеними особами, які, зіштовхуючись із невизначеністю, змушені подолати стрес, викликаний зміною місця проживання і пристосуватися до нових умов життя [2].

Що стосується економічних втрат України, то за перший рік повномасштабного вторгнення розмір прямої шкоди, завданої країні, становив понад 135 млрд доларів США. Однак, загальний обсяг економічних втрат, зумовлений руйнуванням виробничих і транспортних ланцюгів, порушенням економічних потоків та збільшенням додаткових витрат через воєнний конфлікт, оцінюється приблизно в 290 млрд доларів США. Серед усіх секторів економіки найбільших втрат зазнали житлове господарство, транспортна інфраструктура, енергетика, промисловість і торгівля. Найбільше постраждали регіони, розташовані в зоні активних бойових дій, зокрема Донецька, Харківська, Луганська, Запорізька, Херсонська та Миколаївська області. Значної шкоди також зазнали території, які були деокуповані, зокрема Київська та Чернігівська області. У 2022 році валовий внутрішній продукт України знизився на 29,2 %, а рівень бідності зріс із 5,5 % до 24,1 %, якщо враховувати межу бідності на рівні 6,85 долара на одну особу на день [10].

Згідно зі звітами Світового банку, відновлення економіки повинне базуватися на трьох принципах: мобілізація внутрішніх ресурсів, залучення міжнародної допомоги та структурні реформи.

Станом на лютий 2023 року потреби у відновленні та реконструкції України були оцінені в 411 млрд доларів США. Ця сума враховує критично важливі заходи для трансформації країни в сучасну державу, яка відповідає стандартам і політикам Європейського Союзу, прагне до зеленої економіки, стійкості до кліматичних змін та природних катастроф, а також готується до можливого вступу в ЄС. Особливу увагу приділено вирішенню проблем вразливих верств населення та забезпеченню їх добробуту.

Незважаючи на величезний масштаб необхідного фінансування, досвід інших країн свідчить про ефективність поступового, поетапного підходу до процесу відбудови, що дозволяє розв'язувати ключові завдання в рамках наявних ресурсів та стратегій розвитку [10].

Безпрецедентних втрат зазнала і екологічна складова через забруднення води, ґрунтів, повітря, втрату біорізноманіття та ін. Станом на листопад 2024 року зафіксовано більше 6,5 тис. випадків завданої екологічної шкоди, а згідно попередніх обрахунків екологічні збитки перевищили 65 млн доларів США [8].

З погляду на зазначені проблеми, управління соціо-економіко-екологічними системами потребує комплексного підходу, який включає впровадження цифрових технологій, інтеграцію локальних громад і адаптацію міжнародного досвіду. Що стосується інформаційних технологій, то використання геоінформаційних систем (GIS) дозволить виявляти ключові проблеми і прогнозувати їх розвиток. Програма Copernicus, реалізована в ЄС, є прикладом того, як екологічні дані можуть використовуватися для прийняття управлінських рішень.

Нині для регіонів України актуальними напрямками в управлінні є забезпечення соціальної реінтеграції в аспекті створення програм адаптації для переселенців з акцентом на навчання нових професій; економічні інвестиції, впровадження податкових стимулів для бізнесу, що працює у постраждалих регіонах, на рівні громад важливо впроваджувати механізми, що сприяють залученню населення до розробки та реалізації відновлювальних

програм; для екологічного напрямку необхідним є залучення міжнародних фондів для реалізації проєктів із відновлення довкілля.

Важливим моментом є акцентування управлінської уваги на засадах зеленої економіки, яка є ключовим аспектом сталого розвитку та передбачає збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь. Вона фокусується на інноваціях, зниженні вуглецевих викидів, виробництвах замкнутого циклу та забезпеченні екологічної відповідальності бізнесу та урядів. Особливої актуальності Зелена економіка нині набуває в регіонах України, що повинні відновитися після воєнного конфлікту, адже це дозволить створити нову основу для економічного зростання.

Доречним на цьому етапі буде світовий досвід розвитку зеленої економіки. Прикладом є Німеччина зі своїм «Зеленим енергетичним переходом». Країна інвестувала значні ресурси в модернізацію інфраструктури. З 2000-х років у Німеччині активно впроваджується стратегія *Energiewende* – перехід до відновлюваних джерел енергії. Сьогодні вона є лідером у сфері сонячної та вітрової енергетики, що створює мільйони робочих місць і стимулює регіональний розвиток [9].

Також вагомим є досвід Коста-Ріки, всесвітньо відомої як «Зелена країна» та місце для екотуризму. Їй слід віддати належне за те, що вона призупинила вирубку лісів, виробляючи всю свою електроенергію з відновлюваних джерел і взяла на себе зобов'язання до 2050 року перейти до 100 % альтернативної енергетики [6].

Потужним є досвід Південної Кореї під назвою «Зелений новий курс», який розпочався у 2020 році запуском програми, спрямованої на стимулювання економіки через впровадження екологічних ініціатив. Інвестиції в електромобілі, «розумні» міста та енергоефективні будівлі, які сприяли створенню інноваційної екосистеми [3].

Уваги заслуговує система «Розширеної відповідальності виробника» (РВВ) у Фінляндії, основна ідея якої полягає в наступному: перенесення фінансової відповідальності за управління відходами з місцевих громад на виробників продукції, оскільки це стимулює компанії відповідальніше ставитися до створення та утилізації своїх товарів; збільшення рівня переробки та відновлення відходів, завдяки чому у країнах ОЕСР частка матеріалів, що відновлюються, упродовж 10 років зростає з 19 % до 33 %, демонструючи ефективність цього підходу; заохочення виробників до створення екологічно безпечної продукції, що стосується використання меншої кількості матеріалів, відмови від шкідливих речовин, підвищення довговічності товарів та ін. У країнах ЄС застосовується практика, коли виробники, які використовують мономатеріали для пакування, сплачують менші збори, ніж ті, хто створює упаковку з багатокомпонентних матеріалів. Цей підхід ефективно сприяє переходу до зеленої економіки, зменшуючи негативний вплив на довкілля та підвищуючи екологічну відповідальність виробників [7].

У післявоєнний період Україна має можливість інтегрувати зелені технології в процеси відновлення [2]. Ключові напрями полягають у енергетичній трансформації. Відновлення інфраструктури відкриває можливість розвивати відновлювані джерела енергії. Наприклад, сонячні електростанції в постраждалих регіонах не тільки забезпечать енергонезалежність, а й створять нові робочі місця.

Перспективною для впровадження є екологічна реконструкція міст, яка передбачає відбудову за принципами сталого урбанізму: «зелені дахи», енергоефективні будівлі та транспортна інфраструктура, що підтримує електромобілі.

При прийнятті управлінських рішень, доцільним є врахування регіональної спеціалізації, в аспекті орієнтації на сильні сторони кожного регіону, наприклад, розвиток туризму на заході України або аграрного сектору на півдні.

Україна є однією з провідних аграрних держав і тут важливим кроком до екологічно безпечного виробництва може стати впровадження технологій точного землеробства. Наприклад, використання дронів для моніторингу полів і раціонального внесення добрив сприятиме зменшенню екологічного навантаження.

Однак, як зазначено вище, для реалізації управлінських програм необхідним є залучення міжнародної допомоги. Фонди ЄС, Програма розвитку ООН та Світовий банк готові підтримувати проекти, що спрямовані на сталий розвиток. Україна може залучити ці ресурси для впровадження сучасних «зелених» рішень.

Для успішної реалізації інтеграції зеленої економіки в управління соціо-економіко-екологічними системами необхідно водночас забезпечити його ефективність. Основні аспекти тут повинні включати: інституційну реформа та створення органів, що координуватимуть проекти зеленої економіки на регіональному рівні; освітні програми, зокрема впровадження навчальних ініціатив, спрямованих на підготовку фахівців у сфері зеленої енергетики та екологічного управління; цифрові технології, наприклад використання сучасних інформаційних програм для моніторингу стану довкілля та ефективності впроваджуваних рішень.

Управління соціо-економіко-екологічними системами є критично важливим для сталого відновлення регіонів України. Воно вимагає інтеграції різних підходів та інноваційних рішень. Використання міжнародного досвіду, розвиток зеленої економіки та залучення громад виступатимуть ключовими елементами успіху.

1. Внутрішні вимушені переміщення: обсяги, проблеми та способи їх вирішення. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/vnutrishni-vymusheni-peremishchennya-obsyahy-problemy-ta-sposoby-yikh>

2. Караїм О. А. Механізм відновлення сталого розвитку регіонів на засадах зеленої економіки. Вектори модернізації економіки України в контексті сталого розвитку. Матеріали доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції (29–30 травня 2023 р.) Луцьк: Волинський інститут ім. В. Липинського ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023. С. 274–278.

3. Korean New Deal. Climate Change Laws of the world. 2020. URL: [https://climate-laws.org/document/korean-new-deal\\_a665](https://climate-laws.org/document/korean-new-deal_a665)

4. Migration data portal. The bigger picture. URL: <https://www.migrationdataportal.org/ukraine/migration-overview>

5. Міністерство соціальної політики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>

6. OECD Environmental Performance Reviews: Costa Rica 2023. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-environmental-performance-reviews-costa-rica-2023\\_ec94fd4e-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-environmental-performance-reviews-costa-rica-2023_ec94fd4e-en.html)

7. Розширена відповідальність виробника: досвід ЄС на прикладі Фінляндії. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Офіційний сайт. URL: <https://mepr.gov.ua/rozshyrena-vidpovidalnist-vyrobnika-dosvid-yes-na-rykladi-finlyandiyyi/>

8. Російсько-українська війна: вплив на довкілля. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Офіційний сайт. URL: <https://mepr.gov.ua/rosijsko-ukrayinska-vijna-vplyv-na-dovkillya-u-kyievi-predstavly-druge-vydannya-doslidzhennya-pro-ekologichni-naslidky-vijny/>

9. The Energy Transition: Switch to the future Germany sets the course for an environmentally friendly, secure and affordable power supply. URL: <https://www.bmwk-energiewende.de/EWD/Redaktion/EN/Newsletter/2015/01/Meldung/topthema-the-energy-transition.html>

10. Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення. Лютий 2022 – лютий 2023. Світовий Банк, Уряд України, Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй. 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf>

**Квасній М.М.**

к.е.н., доцент кафедри статистики

**Красилович Ю.І.**

магістрант 2-го курсу кафедри статистики

Львівський національний університет, м. Львів, Україна

## **АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІОПАЛИВА ЛЬВІВЩИНИ**

В умовах сьогодення світова економіка, зокрема, і європейська, розвивається у парадигмі сталого розвитку: забезпечити економічне зростання, не завдаючи шкоди довкіллю, а навпаки, примножуючи різноманіття біосистем. Україна на шляху до євроінтеграції теж слідує цьому курсу, тому будує свою політику на засадах сталості,

намагаючись дотримуватись його принципів, зокрема, і в сфері енергетики [1]. В умовах війни та посилення російської агресії енергетика України перебуває в зоні значних ризиків. Одним із напрямків підвищення рівня енергетичної безпеки та забезпечення імплементації в європейську економіку є розвиток біоенергетики, а саме, біопалива. Основою для виробництва біопалива є біомаса. До біомаси відноситься вся рослинна та вироблена тваринами субстанція. Проаналізуємо та оцінимо ресурсну базу біопалива у Львівській області.

Розглянемо динаміку обсягів виробництва продукції сільського господарства, рослинництва та тваринництва, зокрема, їх ланцюгових індексів росту, упродовж 2010-2023 років [2] (рис. 1).

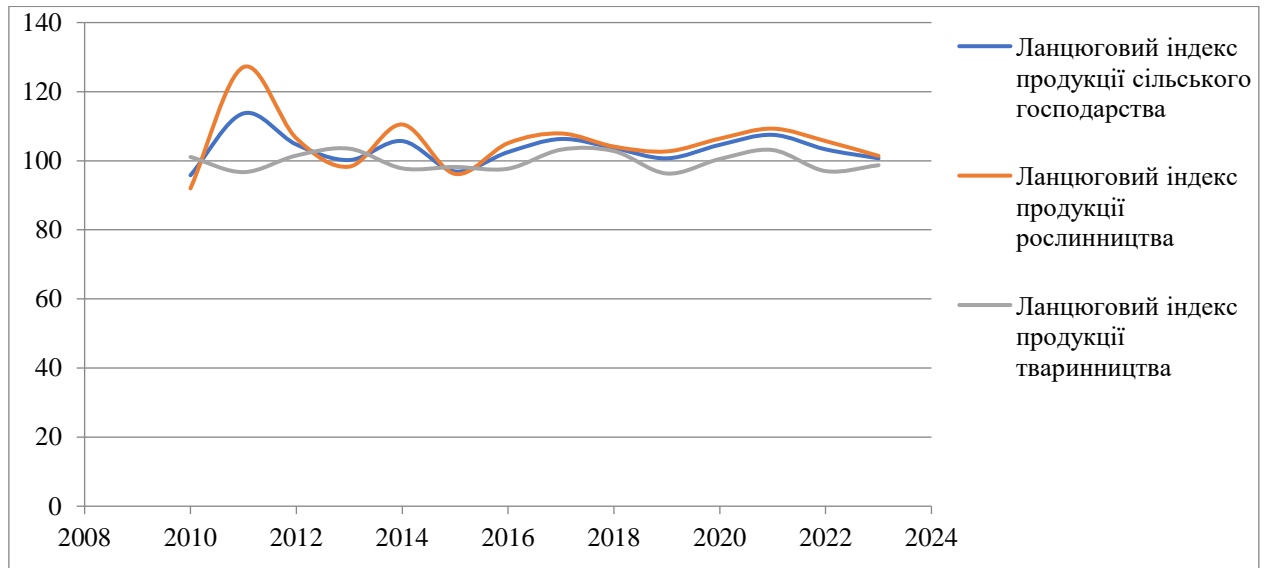


Рис. 1. Динаміка ланцюгових індексів росту продукції сільського господарства, рослинництва та тваринництва

*Джерело: розробка автора на основі [2]*

Як бачимо із рисунку 1, динаміка є стабільною, позитивною із незначними коливаннями індексів. Це свідчить, що упродовж розглядуваного періоду виробництво продукції сільського господарства, рослинництва та тваринництва є стабільним за виключенням окремих часових моментів. У середньому індекси ланцюгового росту характеризуються такими показниками: для продукції сільського господарства - 103,3%; рослинництва – 105,2%; тваринництва – 99,9%. Систему кількісних оцінок ризиків щодо відхилень від середньоочікуваних показників росту та їх значення подано у таблиці 1.

На основі аналізу таблиці 1 можна зробити висновок, що як абсолютні, так і відносні показники ризику є помірними. Зокрема, середнє квадратичне відхилення змінюється від 2,7% до 7,5%; коефіцієнт варіації – від 2,6% до 7,4%; коефіцієнт семіваріації від 2,5% до 6,5%. Це свідчить про слабкі коливання темпів росту, а отже, про допустимий ризик. Щодо коефіцієнтів асиметрії, то їх значення додатне, отже наявна правостороння асиметрія, що згідно критерію забезпечує мінімальний ризик несприятливих відхилень від сподіваного результату. Чим більше значення коефіцієнту ексцесу, тим більш високе скупчення значень показника в околі середнього значення, отже відхилення незначні, ризик мінімальний [3]. За цим критерієм найменш ризиковим є показник ланцюгового росту тваринництва. У загальному показники ризику незначні, отже обсяги виробництва продукції сільського господарства, рослинництва та тваринництва слід очікувати близькими до середніх значень.

Таблиця 1. Оцінка ризиків показників росту виробництва продукції сільського господарства, рослинництва та тваринництва, %

Показники ризику	Виробництво продукції сільського господарства	Виробництво продукції рослинництва	Виробництво продукції тваринництва
Середнє значення	103,3	105,2	99,9
Дисперсія	18,95	61,42	6,57
Середнє квадратичне відхилення	4,35	7,84	2,56
Коефіцієнт варіації	0,042	0,074	0,026
Семіваріація	20,16	46,39	6,46
Семіквадратичне відхилення	4,49	6,81	2,54
Коефіцієнт семіваріації	0,043	0,065	0,025
Коефіцієнт асиметрії	0,43	1,09	0,065
Коефіцієнт ексцесу	0,41	2,12	3,12

Джерело: розробка автора на основі [2]

На основі методу експоненціального згладження отримано прогнози виробництва продукції сільського господарства, рослинництва та тваринництва засобом MS Excel на 2024 та 2025 роки (табл. 2).

Таблиця 2. Прогнози індексів росту виробництва продукції сільського господарства, рослинництва та тваринництва, %

Період прогнозу	Виробництво продукції сільського господарства	Виробництво продукції рослинництва	Виробництво продукції тваринництва
2024	103,21	104,4	100,3
2025	103,23	104,3	103,6

Джерело: розробка автора на основі [2]

Як бачимо із таблиці 2 прогнозні значення індексів росту виробництва продукції сільського господарства, рослинництва та тваринництва на 2024 та 2025 роки є позитивні, близькі до середніх темпів росту упродовж розглядуваного періоду та узгоджуються із ризиками.

Проведений аналіз свідчить про наявний стабільний ресурсний потенціал біопалива Львівщини та можливості його зростання.

1. Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.11.2024).

2. Головне управління статистики у Львівській області. Економічна статистика. Сільське господарство. URL: [https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st\\_inf.php?0411111](https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/st_inf.php?0411111) (дата звернення: 30.11.2024).

3. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. К.: КНЕУ. 2004. 480 с.

**Книш В.А.**

Студент магістратури, гр. ЕКМ-21

Науковий керівник: д.е.н., професор **Шубалий О.М.**

Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

## ВІТЧИЗНЯНА ПРОБЛЕМАТИКА ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ

Протягом останніх років деревообробна промисловість України стикається з рядом викликів, зокрема нестачею інвестицій, старінням виробничих потужностей, неефективним використанням лісових ресурсів та конкурентним тиском з боку інших країн. Водночас, відкриваються нові можливості для розвитку, зокрема через інтеграцію до європейських ринків, використання інноваційних технологій та впровадження екологічно відповідального підходу до виробництва. Ці засади ґрунтуються на ряді економічних, екологічних та інноваційних факторів, які повинні враховуватись для забезпечення сталого розвитку галузі.

Основні запропоновані заходи розвитку деревообробної промисловості було згруповано та відображено на рисунку 1. Також опишемо більш детально кожний з них.



Рис. 1. Схема концептуальних засад розвитку деревообробної промисловості в Україні (побудовано автором)

1. Рациональне використання лісових ресурсів, оскільки лісові ресурси є основою для деревообробної промисловості, тому головною концептуальною засадою є ефективно та екологічно відповідальне їх використання. Це передбачає:

- лісовідновлення та впровадження практик сталого лісокористування для запобігання вирубкам і деградації лісових масивів;

- екологічний моніторинг та контроль за видобутком сировини, що забезпечує баланс між використанням і збереженням природних ресурсів.

2. Інноваційні технології та підвищення продуктивності відіграють важливу роль у розвитку деревообробної промисловості. Це включає:

- модернізацію виробничих потужностей шляхом впровадження новітніх технологій обробки деревини;

- автоматизацію та цифровізацію виробничих процесів для підвищення ефективності та зменшення собівартості продукції;

- використання відходів деревообробки для виробництва побічної продукції, наприклад, біопалива, що сприяє безвідходному виробництву.

3. Розширення внутрішнього та зовнішнього ринків, а саме для стабільного розвитку галузі важливо диверсифікувати ринки збуту та орієнтуватися на експорт:

- зміцнення позицій на внутрішньому ринку через стимулювання попиту на продукцію деревообробної промисловості;

- вихід на міжнародні ринки та підвищення конкурентоспроможності української деревини і виробів з неї, з урахуванням міжнародних стандартів якості та екологічних норм.

4. Державна підтримка та сприяння інвестиціям передбачає створення сприятливих умов для розвитку галузі:

- створення податкових та кредитних пільг для підприємств деревообробної промисловості;

- програмне забезпечення розвитку через державні стратегії підтримки інвестицій у виробництво та дослідження;

- розвиток інфраструктури для логістики та транспортування деревини й продукції деревообробки.

5. Розвиток людського капіталу, а особливо підготовка та розвиток кваліфікованих кадрів є необхідною умовою для конкурентоспроможності галузі:

- підготовка фахівців у сфері лісового господарства та деревообробки через навчальні програми й стажування;

- вдосконалення професійних навичок працівників деревообробної галузі для роботи з новими технологіями та процесами.

6. Екологічна стійкість і соціальна відповідальність передбачає врахування екологічних та соціальних аспектів, включаючи:

- зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище через впровадження екологічно чистих технологій та переробку відходів;

- підтримка місцевих громад, особливо у сільській місцевості, де розташовані підприємства деревообробної промисловості, шляхом створення робочих місць та участі в соціальних програмах.

7. Інтеграція підприємств деревообробної галузі у кластерні структури дозволить:

- підвищити конкурентоспроможність через кооперацію і спільне вирішення проблем постачання сировини та збуту продукції;

- обмін технологіями та інноваціями між учасниками кластерів, що сприятиме підвищенню якості продукції.

8. Енергозбереження та альтернативні джерела енергії, передбачає, що однією з основних тенденцій розвитку деревообробної галузі є перехід на енергозберігаючі технології та використання відновлюваних джерел енергії:

- впровадження енергоефективних рішень на виробництвах, які дозволять скоротити витрати на енергоресурси;

– переробка деревних відходів для виробництва біопалива або іншої продукції, що забезпечить безвідходне виробництво.

Концептуальні засади економічного розвитку деревообробної промисловості в Україні передбачають комплексний підхід до модернізації галузі, її екологізації, підвищення продуктивності та розширення ринків. Залучення інвестицій, підтримка інновацій та розвиток людського капіталу є ключовими факторами, які дозволять деревообробній промисловості України стати конкурентоспроможною на світовому ринку й забезпечити сталий економічний розвиток.

1. Шубалий О., Петруха С., Косинський П., Петруха Н. Фінансовоекономічне стимулювання розвитку переробної промисловості на основі природно-ресурсного потенціалу регіонів у післявоєнний період. Фінанси України.

**Кучерява М. В.,**

к.е.н., старший дослідник, докторант

ДННУ «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна

## INSTITUTIONAL CAPACITY OF UKRAINE TO IMPLEMENT CIRCULAR ECONOMY PRINCIPLES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

In the context of martial law, the need to support and develop the potential of the national economy makes it expedient for Ukraine to search for new reserves and resources. Adherence to the key principles of the circular economy will help achieve this goal. According to government policy documents, the circular economy is one of the tools to minimize the cost of recovery and reconstruction, as it requires significant amounts of natural resources, the extraction and use of which in modern conditions can lead to an increase in the damage already caused to natural ecosystems [1, p. 337]. In particular, the importance of building institutional prerequisites for the implementation of circular economy principles is indicated by their wide representation in the Ukraine Facility Plan for 2024-2027 (an example of key activities is shown in Fig. 1).

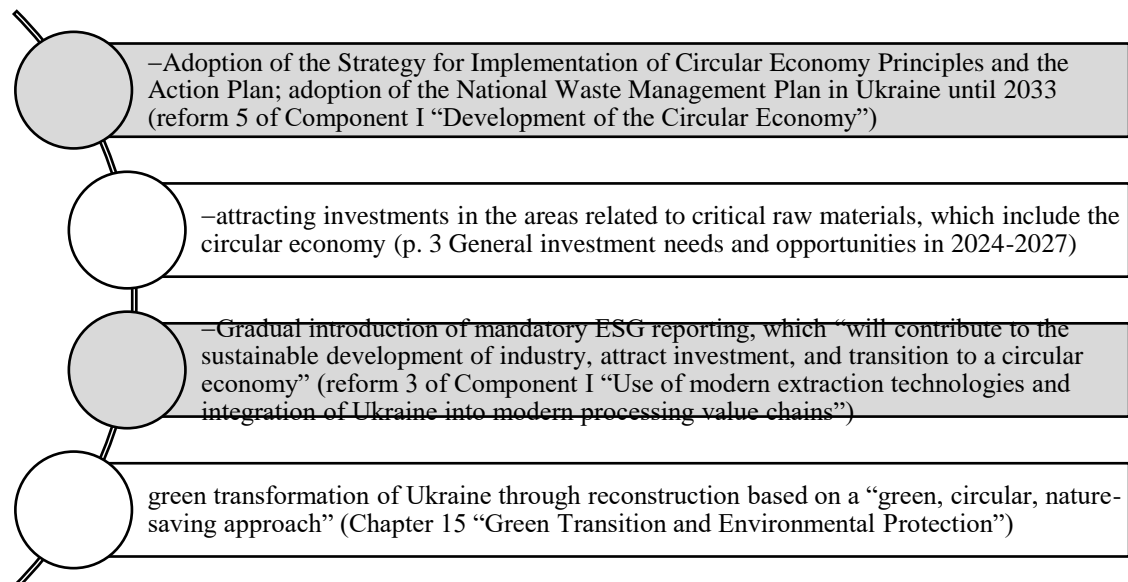


Fig. 1. Circular economy within Ukraine Facility

Source: [1].

In the context of European integration processes in Ukraine, it is advisable to rely on the EU's institutional experience in implementing the principles of the circular economy. The importance of bringing the domestic regulatory framework for the implementation of circular



economy principles in line with EU legislation (European Green Deal [2]; EU Eco-Management and Audit Scheme [3]; EU Ecolabel Regulation [4]) is also noted by the European Commission in its report on Ukraine's progress towards becoming a member state in 2023 (Communication on EU Enlargement policy 2023) [5].

The process of harmonizing Ukrainian legislation with EU requirements requires proper scientific justification for the implementation and adaptation of the European public administration mechanism for integrating circular economy principles.

Figure 2 shows the key elements of the mechanism for implementing the principles of the circular economy in the EU.

The EU's experience is a vivid example of public policy aimed at rooting the principles of the circular economy in all spheres of economic life of its member states, and in the context of the European integration processes taking place in Ukraine, it requires a comprehensive and systematic understanding for the purpose of implementation in domestic practice.



Figure 2. The mechanism for implementing circular economy principles in the EU.

Source: [2-5].

1. Ukraine Facility. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (accessed: 26.11.2024).
2. 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. The European Green Deal COM/2019/640. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640> (accessed: 26.11.2024).
3. European Commission. Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). URL: [https://green-business.ec.europa.eu/emas\\_en](https://green-business.ec.europa.eu/emas_en)
4. Regulation (EC) No 66/2010 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the EU Ecolabel. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32010R0066> (accessed: 26.11.2024).
5. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT Ukraine 2023 Report Accompanying the document Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2023 Communication on EU Enlargement policy. URL: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/document/download/bb61ea6d-dda6-4117-9347-a7191ecfc3f\\_en?filename=SWD\\_2023\\_699%20Ukraine%20report.pdf](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/document/download/bb61ea6d-dda6-4117-9347-a7191ecfc3f_en?filename=SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf) (accessed: 26.11.2024).

**Левковська Л.В.**

д.е.н., професор, завідувач відділу  
природних ресурсів та екологічної безпеки

**Шпильова Ю.Б.**

д.е.н, с.н.с., провідний науковий співробітник  
відділу природних ресурсів та екологічної безпеки,  
Інститут демографії та проблем якості життя  
Національної академії наук України, м. Київ, Україна

## **ЕКОЛОГІЧНО БЕЗПЕЧНЕ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ**

Україна має значні та різноманітні природні ресурси, які, на жаль, протягом тривалого історичного періоду зазнавали масштабної екстенсивної експлуатації, що призвело до їх негативних змін. Екологічні загрози та виклики, які стояли перед Україною до 24 лютого, самостійно не вирішилися, а стали тільки глибшими. З лютого 2022 року географія та масштаби такого негативного впливу на природні ресурси відчутно зросли. Якщо до повномасштабного вторгнення в Україну було чітке бачення розвитку країни, зокрема, забезпечення безпечного довкілля для населення, то на сьогодні відновлення, збереження та ефективне використання природних ресурсів є ключовим завданням подальшого розвитку країни. Війна не скасовує вектор екобезпеки, а виносить його на перший план. Поряд з цим, неефективна державна політика у сфері землекористування призвела до нераціонального використання земельно-ресурсного потенціалу держави, що вимагає переосмислення найважливіших напрямів державної політики забезпечення екологічно безпечного землекористування в повоєнний період відновлення країни.

Негативний вплив воєнних дій та тимчасова окупація частини території України відображаються на поглибленні кризових явищ у сфері землекористування. Сьогодні Україна має одну з найбільших за площею замінованих територій, погіршення стану земель у країні відбувається через потрапляння снарядів та їх уламків, переміщення військової техніки, будівництво фортифікаційних споруд. Зокрема, від використання снарядів у ґрунти потрапляють сполуки сірки, заліза, алюмінію, міді, барію, фосфору, нікелю, свинцю та азоту, які внаслідок хімічних реакцій знищують мікроорганізми у ґрунтах, як наслідок, вирощування сільськогосподарських культур на таких земельних ділянках та їх подальше вживання буде залишатися небезпечним для здоров'я людини впродовж тривалого періоду часу. Українські поля переважно на сході та півдні країни посічені вирвами від обстрілів, що сприяє подальшому розвитку ерозійних процесів, втрати родючості ґрунтів. Поряд з цим, залишається неможливим відновлення на належному рівні земель окупованої частини країни. Земельні ресурси України ще до війни значною мірою були деградованими, з високим показником розораності порівняно з європейськими країнами, а використання земель не повною мірою відповідає вимогам раціонального (екологічно безпечного) природокористування. На сьогодні є актуальним пошук ефективної моделі сталого, екологічно безпечного землекористування у повоєнний період відновлення України.

Визначити сутність екологічно безпечного землекористування, а також обґрунтувати шляхи розв'язання організаційних, екологічних та економічних проблем його забезпечення можливо за допомогою основних положень загальної теорії безпеки. У цьому зв'язку, екологічну безпеку нерідко вживають у значенні захищеності, розуміючи її як стан, згідно якого гальмується поява прихованих небезпек певного об'єкта або ж істотно скорочуються їх несприятливі ефекти. Окрім того, захищеність передбачає реалізацію визначених ініціативних та дієвих заходів. Тож, положення теорії безпеки орієнтовані на опір загрозам, тобто на вчасне виявлення потенційних небезпек та реалізацію системи заходів щодо попередження негативних екологічних індикацій таких загроз [1]. З метою забезпечення

екологічно безпечного землекористування необхідним є запровадження низки заходів щодо організації безпечних режимів процесу використання земель, що враховують біологічні особливості ґрунтів, а також природно-кліматичні умови територій та особливості сільськогосподарської діяльності на них [2]. Питання забезпечення екологічної безпеки передбачає, що організація землекористування має враховувати всі чинники, що впливають на стан земель і довкілля, а також на сталий розвиток екосистем в цілому [3, с. 167].

Враховуючи існуючі визначення сутності категорії «землекористування», та різноманітні концепції взаємозв'язку економічного розвитку та екологічної безпеки довкілля, з урахуванням специфічних особливостей галузі, екологічно безпечне землекористування варто розглядати як процес використання земель, за якого забезпечується попередження погіршення екологічного стану екосистем та деградації земельних ресурсів, а також їх стійкість до екологічних загроз та ризиків при умові запобігання небезпеки для життєдіяльності населення. Необхідно зазначити, що формування ефективної системи екологічно безпечного землекористування в умовах повоєнного відновлення України, має стати цільовим орієнтиром для забезпечення належного рівня життєдіяльності людей та стану екосистем. Однак, необхідно також зважати і на те, що основною метою землекористування є отримання суспільного ефекту, що без врахування економічної складової є не можливим. Тому екологічно безпечне землекористування в повоєнний період відновлення України має базуватися на вивченні критеріїв максимально можливого соціально-економічного ефекту за умов дотримання екологічних вимог.

Не зважаючи на те, що війна продовжується, вже зараз виникла необхідність планувати відновлення країни. Безперечно різні регіони матимуть різні потреби для відбудови, проте, на загальнодержавному рівні основні засади повоєнного відновлення в частині ефективного розвитку екологічно безпечного землекористування має бути спільним та максимально охоплювати планування на коротко-, середньо- та довгострокову перспективи.

Основними векторами зеленої післявоєнної відбудови, які б забезпечили формування та розвиток екологічно безпечного землекористування, мають стати [4]:

– системні екологічно орієнтовані рішення, що передбачає вирішення невідкладних завдань на основі довгострокового розвитку. Системні рішення для екологічно безпечного землекористування в період післявоєнного відновлення України повинні бути якісними, ефективними та довгостроковими. Тобто, формуватися на основі довгострокового бачення, що повинне стати фундаментом для майбутнього зростання та модернізації та зберігати баланс, що закладений у принципах сталого розвитку «Економіка + Довкілля + Суспільство». Лише інтегрований підхід за принципами сталого розвитку може відновити добробут населення, соціальне та культурне життя;

– прозорість, участь громад і громадськості у прийнятті рішень, щодо впровадження принципів екологічно безпечного землекористування на всіх рівнях. Одним з підвалин демократії є прозорість та відкритість врядування задля ефективного контролю громадськістю, до яких прагнула Україна до початку війни. Для реалізації громадського контролю за виконанням поставлених задач, а також для забезпечення прийняття обґрунтованих рішень важливо забезпечити доступ до публічної інформації та необхідних даних, зокрема через забезпечення: доступу до публічної інформації, роботи відповідних публічних реєстрів та прозорих і відкритих систем моніторингу та збору даних тощо. Необхідно наголосити, що у процесі відбудови України та формуванні основ екологічно безпечного землекористування, ключову роль мають відігравати громади, оскільки результати цих перетворень вони відчують першими. Саме громади, є ключовими учасниками відбудови (перетворень у сфері землекористування), тому вони мають право вирішувати і планувати процеси відновлення відповідно до визначених власних пріоритетів та

орієнтуватись на підвищення спроможності розвитку території, однак і орієнтуватись на загальнодержавні напрями розвитку;

– використання найкращих доступних технологій та практик екологічно безпечного землекористування. Україна після відбудови має бути високотехнологічною з дотриманням усіх екологічних стандартів. Тому післявоєнне відновлення має ґрунтуватися на найкращих доступних технологіях та практиках, для цього необхідна: імплементація законодавства ЄС та апроксимація наближення державних стандартів до європейських, що передбачає оновлення та перегляд стандартів землекористування; реалізація процедури оцінки впливу на земельні ресурси воєнних дій та визначення оптимальних шляхів їх відновлення; законодавчо закріплена обов'язковість дотримання екологічних вимог та стандартів, збереження екологічного контролю щодо екологічно безпечного землекористування тощо.

– розвиток сталого та ефективного аграрного сектору, як основного користувача землями сільськогосподарського призначення. Основними напрямками повоєнного розвитку має бути: диверсифікація малих та середніх агропідприємств, фермерських господарств, їх кооперація. Зокрема, малі та середні господарства повинні стати ядром розвитку аграрного сектору та основою зайнятості сільського населення, відтак основою місцевої економіки та самодостатності сільських громад; сталі рішення, що передбачає орієнтацію на сталі та кліматично дружні рішення, а саме надання переваг агроекологічним практикам: точному та органічному землеробству, використанню сівозмін та біологічно різноманітного полікультурного підходу у рослинництві; дрібномасштабному тваринництву з високими стандартами добробуту тварин; застосування технологій та практик для скорочення викидів парникових газів, зменшення та переробки сільськогосподарських та харчових відходів; прозорий ринок сільськогосподарських земель, особлива увага має приділятися явищу концентрації та монополізації аграрних земель певними економічними гравцями. Економічні наслідки відкриття та функціонування ринку землі у пост воєнний період для України, зокрема, залежатимуть від цін на землю та прозорих і справедливих переговорів між землевласниками, невеликими фермами та великими компаніями. Необхідно сформулювати цілісну стратегію стимулювання дрібних землевласників – від стартового фінансування для молодих фермерів до розвитку інфраструктури, яка б полегшила дрібним виробникам отримати рівноправний доступ до ринку сільськогосподарських земель;

– забезпечення збереження екосистем та природного багатства в тому числі й земельних ресурсів. Екосистему відіграють важливу роль у пом'якшенні наслідків та адаптації до змін клімату, підтриманні здоров'я населення та продовольчої безпеки. Саме тому важливо зберегти обсяг екосистем у стані не гіршому, ніж до повномасштабного вторгнення, за винятком територій, які постраждали внаслідок військових дій. Зокрема, необхідно реалізовувати такі заходи: відновлення природних територій, які постраждали внаслідок військових дій; збереження екосистеми у зв'язку з інтенсифікацією використання ресурсів для відбудови; забезпечення реалізації Стратегії з екологічної безпеки та адаптації до змін клімату тощо[4].

Подальші воєнні дії в Україні невідворотно змінюють господарську діяльність землекористувачів, що й надалі будуть фіксуватись у економічній та правовій площині. Проведення ретельного та актуалізованого моніторингу земель дозволить вчасно виявляти порушення та приймати необхідні заходи для їх усунення, що сприятиме збереженню земельних ресурсів та забезпеченню національної безпеки. В Україні для розвитку екологічно безпечного землекористування у повоєнний період відновлення необхідно: створити комітет з подолання наслідків військової діяльності та розробки заходів щодо відновлення ґрунтового покриву поствоєнних ландшафтів та формування засад екологічно безпечного землекористування; розробити Національну стратегію екологічно безпечного землекористування та План дій щодо реалізації стратегії до 2030 року. Створити набір узгоджених найкращих практик відновлення ґрунтів на регіональному рівні. Розвивати публічно-приватне партнерство для розширення практик відновлення земель та залучити

потенційних стейкхолдерів до процесу прийняття рішень щодо визначення цілей та шляхів впровадження на регіональному та місцевому рівнях екологічно безпечного землекористування.

1. Екологічна і природно-техногенна безпека України в регіональному вимірі: [монографія] / М.А. Хвесик, А.В. Степаненко, Г.О. Обиход та ін. За науковою редакцією д.е.н., проф., академіка НААН України М.А. Хвесика. К.: ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», – 2014 р. – 340 с

2. Шворак А. Способи та методи консолідації земель сільськогосподарського призначення / Шворак А., Євсюков Т. // Економіст. – 2014. – № 8. С. 44–48.

3. Єременко Д.В. Екологічна безпека – необхідна вимога функціонування АПК України / Єременко Д.В. // Науковий вісник аграрної науки . Миколаївської державної аграрної академії. У 2-х т. Т. 1. Миколаїв: МДАУ, 2001. С. 165–167

4. Принципи зеленої післявоєнної відбудови України. // Екодії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ecoaction.org.ua/zelena-vidbudova-ua.html>

**Мажара Гліб Анатолійович,**

док. філос. з екон., доцент,

**Пархомук Аміна Русланівна,**

здобувач ступеня магістр

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»,

## АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ НА РОЗВИТОК РИНКУ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ В УКРАЇНІ

Ринок електромобілів в Україні стрімко розвивається через зростання цін на паливо, енергетичних криз та необхідності зменшення впливу на довкілля. Війна в Україні підсилила актуальність теми через часті блекауты, перебої з енергопостачанням і подорожчання електроенергії. Попри це, електромобілі зберігають свою економічну ефективність завдяки нижчим витратам на енергоносії та продовжують приваблювати споживачів.

Метою дослідження є аналіз впливу цін на паливо та електроенергію на попит на електромобілі в Україні. Для цього було проведено аналіз історичних даних та обчислено кореляцію між економічними показниками та продажами електромобілів.

Кількість офіційно зареєстрованих електромобілів та гібридних авто в Україні представлена на рисунку 1.

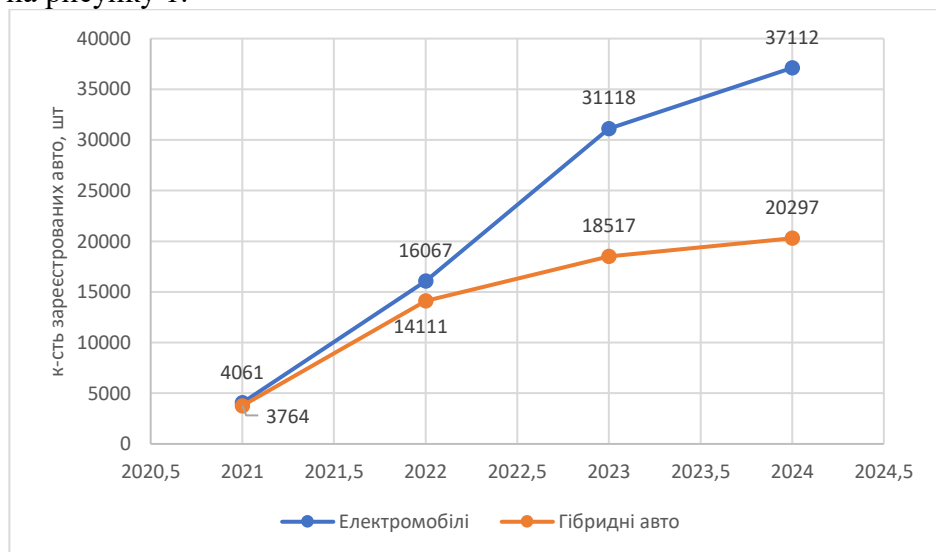


Рис. 1. Кількість зареєстрованих електромобілів та гібридних авто в Україні за 2021-2024 рр.

Для порівняння кількості зареєстрованих електромобілів та гібридних авто з автомобілями з ДВЗ, було побудовано графік, що представлений на рисунку 2 [1].

Дані показують стійке зростання кількості електромобілів у 9 разів із 2021 до 2024 року, тоді як авто з ДВЗ втратили частку ринку. Ці зміни відображають перехід до екологічного транспорту.

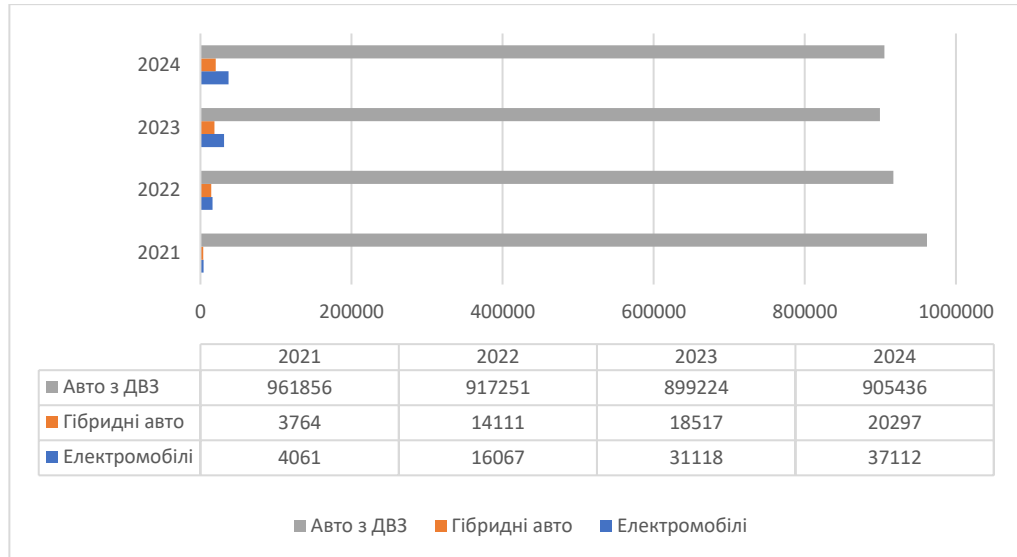


Рис. 2. Кількість зареєстрованих авто в Україні за 2021-2024 рр.

Проаналізуємо динаміку середніх цін на електроенергію в Україні за ці роки, що зображено на рисунку 3 [2].

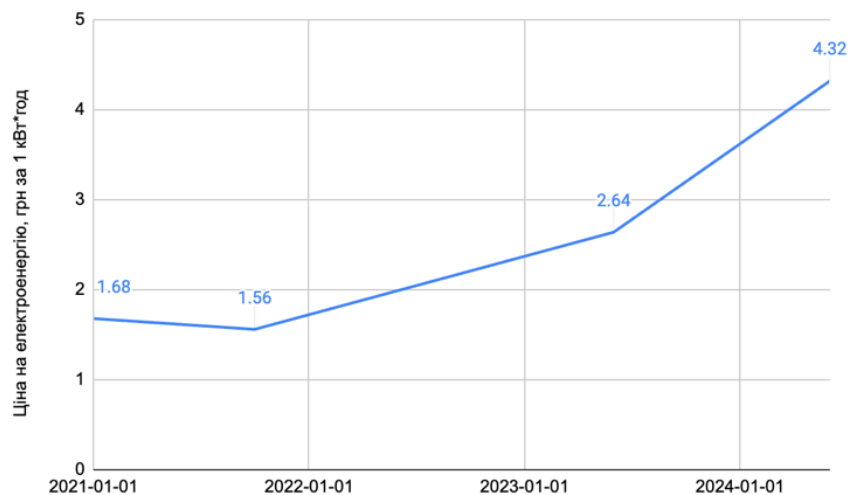


Рис. 3. Ціни на електроенергію в Україні, 2021-2024 рр.

У січні 2021 року ціна становила 1.68 грн за 1 кВт·год, але у жовтні 2021 року спостерігалось її зниження до 1.44 грн для споживання менше 250 кВт·год, що пояснюється диференційованою тарифною політикою. Починаючи з 2022 року, ціни почали поступово зростати, досягнувши 4.32 грн за 1 кВт·год у 2024 році. Така динаміка свідчить про зростання енергетичних витрат для кінцевих споживачів, що, ймовірно, вплинуло на економічну привабливість використання електромобілів.

Проаналізуємо також динаміку цін на паливо за 2021-2024 рр. в Україні, що представлені на рисунку 4 [3].

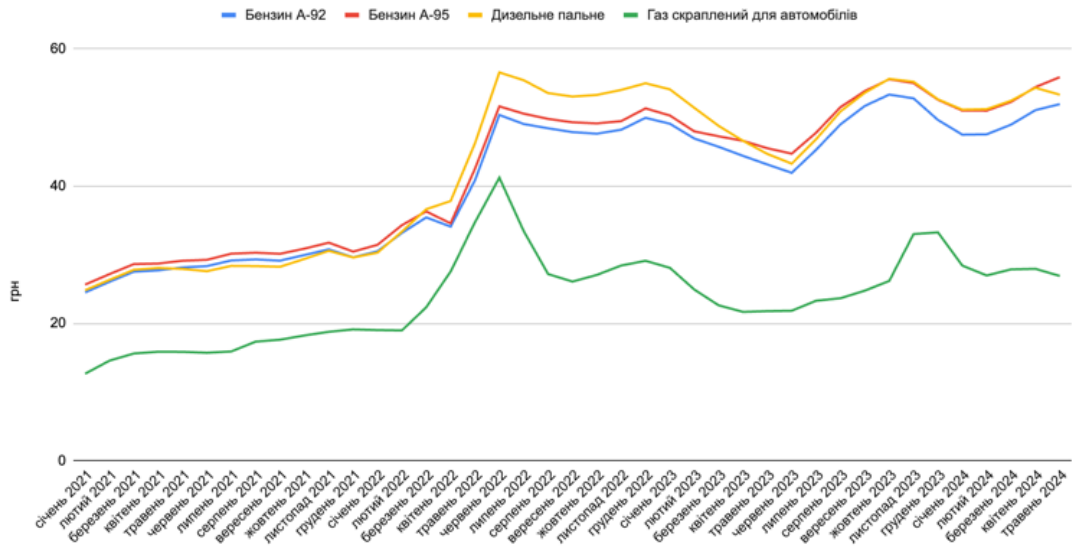


Рис. 4. Динаміка цін на паливо за 2021-2024 р.

Ціни на паливо значно зросли у червні 2022 році, зокрема бензин А-95 піднявся в 1,5 рази до 51.63 грн/л. Це стимулювало перехід споживачів до електромобілів, продажі яких у тому ж році зросли на 295%.

Найбільш різке зростання цін на паливо у 2022 році збіглося із суттєвим збільшенням кількості зареєстрованих електромобілів – з 4061 у 2021 році до 16067 у 2022 році (+295%). Це дозволяє висунути гіпотезу, що підвищення витрат на паливо могло стимулювати зростання попиту на електромобілі. У 2023 році, коли ціни на паливо почали знижуватися, темпи приросту продажів електромобілів уповільнилися, однак вони залишалися стабільно високими.

Проведемо кореляційний аналіз між цінами на паливо та кількістю зареєстрованих автомобілів. Для цього побудуємо часовий ряд, де одиниця виміру – місяць, й використаємо Формулу 1:

$$C(x, y) = \frac{\sum_{i=1}^n (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y - \bar{y})^2}}, \quad (1)$$

де  $C(x, y)$  – коефіцієнт кореляції між цінами на паливо та кількістю зареєстрованих електромобілів,  $x$  – кількість зареєстрованих електромобілів у відповідний місяць,  $y$  – ціна на бензин А-95 у відповідний місяць,  $\bar{x}, \bar{y}$  – вибіркові середні значення  $x$  та  $y$ .

При  $n = 40$  (з січня 2021 по травень 2024) коефіцієнт кореляції  $C(x, y)_1 = 0,69$  – вказує на сильний позитивний зв'язок між цими двома змінними. Це означає, що зростання цін на паливо супроводжувалося збільшенням попиту на електромобілі. Високий коефіцієнт кореляції підтверджує, що економічні чинники, такі як витрати на паливо, суттєво впливають на споживчі рішення щодо вибору транспортних засобів, стимулюючи перехід на більш енергоефективні альтернативи, зокрема електромобілі.

Проведемо кореляційний аналіз між цінами на електроенергію та кількістю зареєстрованих автомобілів за Формулою 1, де  $y$  – ціна на електроенергію за відповідний місяць. Тоді, коефіцієнт кореляції  $C(x, y)_2 = 0,79$  – свідчить про дуже сильний позитивний зв'язок. Це означає, що зростання цін на електроенергію супроводжувалося збільшенням попиту на електромобілі.

На перший погляд це може здатися нелогічним, адже дорожча електроенергія теоретично могла б стримувати розвиток ринку електромобілів. Однак такий високий коефіцієнт кореляції може бути пов'язаний із загальною тенденцією: у періоди енергетичної кризи та зростання цін на всі енергоносії (паливо та електроенергію) споживачі, ймовірно,

віддавали перевагу електромобілям через їхню енергоефективність та підтримку державних стимулів.

Це також може бути пов'язано зі збільшенням довіри до технологій електромобілів і зростанням інфраструктури зарядних станцій, що робить їх більш доступними для масового споживача навіть в умовах зростання витрат на електроенергію.

Проведене дослідження показало, що зростання цін на паливо та електроенергію суттєво впливає на розвиток ринку електромобілів в Україні. У 2021-2024 роках кількість зареєстрованих електромобілів зростає в 9 разів, що корелює зі зростанням цін на паливо (коефіцієнт кореляції 0,69) та електроенергію (0,79). Незважаючи на підвищення вартості енергоносіїв, попит на електромобілі залишався високим, ймовірно, завдяки їх економічній ефективності, розвитку зарядної інфраструктури та державній підтримці. Це підкреслює перспективність електротранспорту як вигідної та екологічної альтернативи.

1. Відомості про транспортні засоби та їх власників. <https://data.gov.ua/dataset/06779371-308f-42d7-895e-5a39833375f0>
2. Мінфін: Тарифи на електроенергію. <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/electric/2021-10-01/>
3. Середні споживчі ціни на товари. [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ct/sctp/Arch\\_sctp\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ct/sctp/Arch_sctp_u.htm)

**Малишко С.О.**, здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки  
Луцький національний технічний університет, Україна

## ПОНЯТТЯ ТА ПРИНЦИПИ «ЗЕЛеної» ЕКОНОМІКИ

Згідно з даними Організації Об'єднаних Націй населення нашої планети становить більше 8 млрд. людей та продовжує зростати і за її прогнозами в 2050 році становитиме уже 9,7 млрд. людей [1]. Разом із цим, значний науково-технічний прогрес, ріст попиту на різноманітні товари та послуги призводить до того що корисні копалини, природні ресурси та біорізноманіття колись багатой планети скорочуються швидкими темпами. Для прикладу, у 2015 р. за розрахунками групи вчених з проекту Global Footprint Network, річні ресурси планети (обсяг ресурсів, який Земля може надати для користування, а потім відновити), були вичерпані всього за 7 місяців і 13 днів [3]. Якщо потреби людства до планети продовжуватиме зростати такими темпами, то до 2030 року знадобиться еквівалент двох планет для підтримки сучасної життєдіяльності, а до 2050 року – 2,8 планети. З іншої сторони підприємства різних галузей економіки беруть від природи обмежені ресурси, забруднюють довкілля, навіть не замислюючись над наслідками від провадження своєї діяльності [4]. Очевидно, що так далі продовжуватись не може, оскільки в цій боротьбі за забезпечення зростаючих потреб населення планети в умовах обмеженості ресурсів призведе до повного вичерпання корисних копалин та знищення великої кількості видів рослин та тварин, тому з метою уникнення цієї ситуації було запропоновано концепцію “зеленої економіки”.

Відповідно до визначення наданого Програмі ООН з Навколишнього середовища United Nations Environment Programme (UNEP) “зелена економіка” - це економіка результатом якої є покращення добробуту людей і соціальної справедливості з одночасним значним зменшенням екологічних ризиків та екологічних дефіцитів. У найпростішому вираженні «зелену» економіку можна розглядати як економіку з низьким вмістом вуглецю, ресурсоефективну та соціально інклюзивну [5].

На думку, окремих українських вчених «зелена» економіка робить акцент на задоволенні потреб людини з урахуванням взаємодії з навколишнім середовищем, в пріоритеті – добробут майбутніх поколінь. Іншими словами, «зелена» економіка – система видів економічної діяльності, пов'язаних з виробництвом, розподілом, обміном і споживанням товарів і послуг, які призводять до підвищення добробуту людини в



довгостроковій перспективі; майбутні покоління при цьому не піддаються впливу значних екологічних ризиків або екологічного дефіциту [3].

«Зелена» економіка інтегрує в собі екологію людини та простору в одне системне ціле за допомогою економічних, у т.ч. ефективних ринкових механізмів, вирішуючи відповідне перспективне завдання сталого розвитку [6].

Разом із цим, А.С. Кумачова проводячи сутнісний аналіз “зеленої економіки” зазначає, що сам термін “зелена економіка” можна застосовувати у різних сферах діяльності, відповідно у кожній з них цей термін матиме свої певні особливості для визначення (див. табл. 1).

Підсумовуючи вищесказане, на наш погляд, можна погодитися із Є.А. Зябіною про те що “зелена” економіка – це раціональне використання природних і людських ресурсів, що істотно знижує ризики для навколишнього середовища за допомогою економічних, правових та ринкових механізмів, вирішуючи, у свою чергу, завдання сталого розвитку [8].

Мета «зеленої» економіки полягає в тому, щоб забезпечити реалізацію співпраці трьох головних напрямів розвитку, а саме соціального благополуччя, економічного зростання та охорони навколишнього середовища. Тобто, «зелена» економіка вимагає налагодженого та ефективного функціонування трьох основних факторів сталого розвитку – соціального, економічного та екологічного [9].

Згідно із Коаліцією “зеленої економіки”, що складається із аналітичних центрів, неурядових організацій з охорони навколишнього середовища, торговельних союзів, окремих компаній та органів ООН. Основними принципами “зеленої економіки” є:

- принцип орієнтації на забезпечення сталого розвитку втілюється у єдності екологічної, соціальної та економічної складових;

**Таблиця 1. Сутнісний аналіз «зеленої економіки»**

Підхід до визначення	Сутність визначення	Сфера застосування
як інструмент	збереження вичерпних ресурсів, енергозбереження	екологічна безпека
як компонент	складова природного середовища, в рамках якої вона існує	енвіронментологія
як з'єднуюча ланка	об'єднання економічного зростання та екологічної стійкості та соціальної справедливості	сталий розвиток
як система	складна, цілісна система, яка містить у собі численні процеси	стратегічне планування
як механізм	стимулювання економічного зростання та розвитку	макроекономіка
як політичний фокус	сфера державної політики, яка спирається на екологічно сталий економічний прогрес	державне управління
як процес трансформації	нівелювання диспропорції та дисфункції сучасної економіки	економічна теорія
як відносини	взаємодія між суб'єктами господарської діяльності	господарське право

Примітка. Побудовано автором на основі [7].

- принцип рівності та справедливості спрямований на вирівнювання країн та викорінення соціальної диференціації в межах національних кордонів, дотримання прав людини, гендерної рівності;

- повага гідності особистості проявляється у зменшенні бідності шляхом перетворення „традиційних” робочих місць і активного створення нових („зелених”),

розвитку людського потенціалу, покращенні доступу до соціальних послуг, підтримує право на розвиток;

- принцип ощадливості „зеленої” економіки реалізується шляхом мінімізації впливу на навколишнє середовище, врахування екологічних меж і забезпечення господарської діяльності саме в їхніх межах, попередньої оцінки потенційного впливу нових технологій на навколишнє середовище, оптимального і раціонального використання природних ресурсів;

- принцип участі ґрунтується на поєднанні прозорості та відкритості діяльності всіх зацікавлених сторін (громадян, бізнесу, державних інституцій), забезпечує можливість ефективної участі громадян у процесі прийняття управлінських рішень на всіх рівнях;

- принцип керованості реалізується через регулювання, що відбувається на основі консультацій з усіма зацікавленими сторонами, розроблення стандартів для оцінювання прогресу, розвитку міжнародного співробітництва і міжнародну відповідальність за збитки;

- принцип стійкості „зеленої” економіки проявляється у розвитку систем соціального захисту та охорони навколишнього середовища, підтримці різних моделей „зеленої” економіки, які можуть бути застосовані до різних екологоорієнтованих економічних моделей;

- принцип ефективності передбачає, що формування цін на товари і послуги відбувається з урахуванням соціальних та екологічних витрат, життєвого циклу продукту, зв'язку між динамікою виробництва і споживання, можливих негативних соціальних та екологічних наслідків;

- зв'язок поколінь як принцип „зеленої” економіки втілюється у прийнятті рішень на довгострокову перспективу, залученні фінансової підтримки на розвиток різноманітних моделей сталого розвитку та підтримці виробництва „зелених” товарів та послуг [10].

Таким чином підсумовуючи вищевикладене, можна зазначити, що “зелена економіка” є дуже важливою концепцією у розвитку всієї економіки у 21 столітті та поєднує у собі економічну, екологічну та соціальну складові та спрямована на досягнення економічного розвитку шляхом зменшення навантаження на екологію країни, регіону та планети в цілому з метою досягнення сталого розвитку та економічної і екологічної безпеки майбутніх поколінь.

1. Організація Об'єднаних Націй. Глобальні проблеми – населення. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.un.org/en/global-issues/population>
2. Горянська Т.В. «Зелена економіка» як чинник розвитку зовнішньоторговельних відносин. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/47230376.pdf> . - С. 29-34.
3. Боровик Ю.Т., Сланіг Ю.В., Полякова О.М., Зелена економіка: суть, принципи, перспективи для України. - Вісник економіки транспорту і промисловості. - № 69. - 2020 р. - С. 75-83 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/340956564\\_ZELENA\\_EKONOMIKA\\_SUTNIST\\_PRINCIPI\\_PERSPEKTIVI\\_DLA\\_UKRAINI](https://www.researchgate.net/publication/340956564_ZELENA_EKONOMIKA_SUTNIST_PRINCIPI_PERSPEKTIVI_DLA_UKRAINI)
4. Бублик М. І. Особливості "зеленої" економіки та основні інструменти її трансформування в соціально-орієнтовану систему / М. І. Бублик, М. Р. Бей // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. - 2016. - № 847. - С. 29-34. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2740/visnyk2016-29-34\\_1.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2740/visnyk2016-29-34_1.pdf)
5. ООН. Зелена економіка в Європі та Центральній Азії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unece.org/green-economy-3>
6. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. акад. НАН України, д.т.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Б. Є. Патона. – Вид. 2-ге, переробл. і доповн. – К. : Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2016. – 72 с. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.concordia.edu.ua/wp-content/uploads/2019/08/natsionalna-paradigma-stalogo-rozvitku-ukrainy.pdf>
7. Кумачова А.С. Політика формування та розвитку «зеленої економіки» як специфічний об'єкт державного регулювання. - Державне управління: удосконалення та розвиток. - №12. - 2015. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=934>

8. Зябіна Є. А. Теоретичні аспекти формування «зеленої» економіки в контексті сталого розвитку . - Механізм регулювання економіки. - № 3. - 2016. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue\\_30/YEVHENIIA\\_A\\_ZIABINATheoretical Aspects of the Formation of Green Economy in the Context of Sustainable Development.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_30/YEVHENIIA_A_ZIABINATheoretical Aspects of the Formation of Green Economy in the Context of Sustainable Development.pdf)
9. Сич. К.О., Бугайчук В.В., Грабчук І.Ф. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ . - Економіка та суспільство. - № 30. - 2021. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/648/623>
10. The Green Economy Pocketbook. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cawater-info.net/green-growth/files/green-economy-pocketbook.pdf>
11. Мухін В.С. Концепція «зеленої економіки» та її застосування в курортно-туристичній сфері. - Ефективна економіка - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2019/153.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/153.pdf)

**Микулець М.І., Матійчук Н. В.**

здобувачі освітнього ступеня бакалавр

**Кулинич Р. О.**

професор кафедри, доктор економічних наук, професор

Хмельницького університету управління

та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький, Україна

## **ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасну епоху стрімкого технологічного прогресу особливої актуальності набуває питання ефективного використання інформаційних технологій. В умовах зростаючого антропогенного впливу на довкілля та загострення глобальних екологічних проблем, оптимізація екологічного менеджменту стає критично важливим завданням для забезпечення сталого розвитку. Інформаційні технології відкривають широкі можливості для підвищення ефективності екологічного управління.

Перспективу застосування інформаційних технологій досліджували низка вчених серед яких можна виділити Тітенко Г.В., Баскакова Л.В., Горшков Л.А. та інших. Однак праць пов'язаних з напрямком оптимізації екологічного менеджменту доволі мало, тому це питання потребує ґрунтовного дослідження.

Екологічний менеджмент як система екологічно орієнтованого виробництва потребує модернізації за допомогою інформаційних технологій [1]. Доцільним є впровадження IoT-датчиків для контролю споживання ресурсів та моніторингу викидів у навколишнє середовище. IoT-датчики можуть збирати інформацію та обмінюватись між собою без втручання людини, а програмне забезпечення буде формувати звіти поточного стану. Окрім цього підвищити ефективність може використання Big Data аналітики для виявлення тенденцій та прогнозування екологічних ризиків. Big Data (укр. великі дані) — це великий масив структурованої та неструктурованої інформації, а також інструменти, підходи, методи обробки та зберігання даних. Важливість великих даних залежить не тільки від їхньої кількості, а й від того, як компанія їх інтерпретує та використовує [2]. Наприклад, оцінити екологічність одного підприємства людина може і самотійно, однак оцінити екологічність тисяч підприємств в межах країни неможливо і буде потрібна допомога новітніх Big Data-інструментів. Дана система розроблена таким чином, щоб аналізувати нескінченний потік інформації, аналізувати та представляти результати у формі зрозумілого звіту, що допоможе уникнути екологічних проблем.

Наступним кроком модернізації буде розробка систем управління виробництвом (MES) з вбудованими екологічними модулями. MES – це інструмент для забезпечення ефективної роботи виробничих процесів будь-якого рівня складності. Він призначений для підприємств, у яких виникає необхідність точно вимірювати витрати, ефективність роботи обладнання й персоналу. Планування виробництва відбувається легше, ефективніше, з мінімумом помилок. Шляхом систематичної реєстрації точних даних про процеси, MES

дозволяє впровадити концепцію управління “Lean Manufacturing”, тобто усувати марнотратство, і разом з тим, зводити до мінімуму виробничі витрати [3]. Також доцільним є створення гейміфікованих систем для стимулювання екологічно відповідальної поведінки працівників. Переваги такої системи:

- підвищення мотивації через елементи гри та змагання;
- візуалізація індивідуального та колективного внеску в екологічні ініціативи;
- створення позитивних звичок через регулярні екологічні дії;
- підвищення обізнаності про екологічні проблеми та шляхи їх вирішення;
- зміцнення корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток.

Як висновок можна зазначити, що застосування сучасних інформаційних технологій в екологічному менеджменті є ключовим для ефективного контролю та управління виробничими процесами з метою мінімізації негативного впливу на довкілля. IoT-датчики, Big Data та системи управління виробництвом дозволяють підприємствам оптимізувати ресурси, прогнозувати екологічні ризики та створювати більш екологічно чисті продукти. Залучення працівників до процесу збереження довкілля за допомогою гейміфікації додатково підвищує ефективність таких систем.

1. Джерело 1. Тема 1. Екологічний менеджмент, завдання та принципи URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/149150/mod\\_resource/content/2/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%901.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/149150/mod_resource/content/2/%D0%A2%D0%95%D0%9C%D0%901.pdf)
2. Джерело 2. Що означає термін Big Data URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-big-data>
3. Джерело 3. Система управління виробництвом Qguar MES Pro URL: <https://quantum-int.com/products/mes-sistema-upravlinnya-virobnitstvom/>

**Молчанова К. К.**

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Лупаренко С. Є.**

д. пед. н, професор, професор кафедри освітології та інноваційної педагогіки  
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди

## **ЗЕЛЕНА ЕКОНОМІКА ТА ЇЇ РОЛЬ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ**

Збройна агресія на території України триває вже значний період. За цей час було завдано чимало шкоди нашій країні і з кожним днем масштаби збитків збільшуються, тому питання післявоєнної відбудови та пошуку ефективних шляхів її здійснення також стають дедалі масштабнішим. Варто зазначити, що цей процес не лише охоплює відбудову пошкоджених споруд, а й впливає на те, як країна буде розвиватися в майбутньому, при цьому враховується як коротко- та середньострокова перспектива, так і довгострокова. Сьогодні питання післявоєнної відбудови вже широко обговорюються не лише в Україні, а й на міжнародній арені разом із країнами-партнерами.

На думку Т. Гончарука з метою поліпшення якості життя народу необхідно мінімізувати рівень навантаження на довкілля, подолати труднощі кліматичного, соціального, фінансового характеру, а також проблем, що стосуються палива. Відповідно, для того, щоб забезпечити збалансований розвиток України, ми маємо віднайти інноваційний підхід до відбудови господарства і довкілля. З огляду на наявні проблеми та аналіз шляхів їх розв'язання було обрано науково обґрунтований підхід «зеленої економіки» [1].

Ще до війни наша країна виразила своє бажання і прагнення взяти участь у Європейському зеленому курсі. Законодавча база України поступово зазнає змін та покращень відповідно до європейських стандартів. Окрім того, представники нашої країни на регулярній основі отримують консультацію від європейських фахівців щодо питань

реалізації Зеленого курсу. У лютому 2021 року діалог стосовно цієї теми був розпочатий уже на високому рівні [3].

Для відновлення України в післявоєнний період згідно зі стандартами Зеленого курсу нам необхідна допомога іноземних партнерів. У першу чергу це стосується ЄС та суттєвих змін щодо сприйняття ними позиції нашої країни на міжнародному економічному та торгівельному ринку. Формування української економіки таким чином, щоб вона була кліматично нейтральною, можливо лише при докладанні масштабних зусиль, які включають побудову виробничих ланцюгів на міжнародному рівні, що є екологічно чистими та належать до стабільної світової економіки [6].

Варто зазначити, що Єврокомісія схвалює ініціативу нашої країни щодо здійснення відбудови України згідно з екологічними стандартами, а також реалізації Європейського зеленого курсу [4]. Коли Україна здобуде перемогу, нам потрібно буде не лише відбудувати інфраструктуру, а й забезпечити охорону довкілля, максимально знизити рівень збитків нанесених промисловістю, організувати належним чином споживання електроенергії тощо.

21 квітня 2022 року було затверджено Указ Президента України № 266/2022, що стосується заснування Національної ради з питань відновлення нашої країни після повномасштабного вторгнення на її територію. У межах Ради було створено більше 20 груп, до складу яких уходить близько 2500 спеціалістів. Групи мають різні спрямування, серед них також є група охорони навколишнього середовища. Ці фахівці прагнуть не лише відбудувати зруйновані країною агресором споруди та інфраструктуру, а й удосконалити та зробити довкілля більш екологічно дружнім, ніж це було до війни [5].

Важливо пам'ятати, що післявоєнна відбудова нашої країни має полягати не лише в механічній відбудові пошкоджених споруд таким чином, щоб їхній стан був такий самий, як і до війни. Цей процес є масштабнішим, ніж може здаватися на перший погляд, він включає в себе комплексний розвиток та відбудову України – важливий та тривалий процес.

Відбудова буде складатися з багатьох етапів, які включатимуть різні за тривалістю типи планувань. Більш того, існує сім принципів «зеленої» відбудови у період після війни, які мають бути гарантами збалансованого економічного розвитку, а саме:

- зміцнення зеленої економіки (для економіки цього спрямування характерна мінімальна кількість викидів вуглецю, ефективне використання енергоресурсів, захист навколишнього середовища тощо; розвиток зеленої економіки має бути зосереджений на збільшенні перспектив та альтернатив для економіки країни);
- процес економічного відновлення має бути здійснений відповідно до потреб населення та мати позитивний вплив на збалансований розвиток країни, загалом;
- усі види діяльності людини мають проваджуватися відповідно до кліматичної та природоохоронної стратегій;
- у процесі відбудови та розвитку нашої країни всі процеси та дії мають бути здійснені згідно з європейськими стандартами. Фундаментом цього є дотримання вимог екологічного законодавства протягом всього процесу відбудови, і навіть короточасне відхилення від норм, зазначених законодавством, є недопустимим;
- з метою формування захищеного та сприятливого навколишнього середовища потрібно, щоб на всіх етапах реалізації плану зеленої відбудови дотримувалися екологічні стандарти;
- головна роль у прийнятті рішень стосовно процесу відновлення на рівні громад має бути у представників місцевого самоврядування. Усе має відбуватися на засадах відкритості;

• використання фінансів, наданих цільовими фондами з метою сприяння відбудові України на засадах зеленої економіки, мають здійснюватися прозоро. Окрім того, усі відповідальні особи мають брати активну участь у цьому процесі [2].

Отже, сьогодні Україна перебуває на важливому етапі розвитку. З одного боку, існує велика кількість викликів глобальних масштабів, а з іншого – у нас є всі можливості не лише впоратися з ними, а й за допомогою цього перейти на новий рівень розвитку країни. Зараз перед нами постає чимало питань та проблем, однак коли ми їх подолаємо, статус нашої країни на міжнародній арені значно зміцниться.

1. Гончарук Т. В. Виробництво біопалива як підсистема формування «зеленої економіки». *Економічний форум. Секція: Економіка і управління національним господарством*. 2013. № 4. С.4–8.

2. Зелена відбудова України: Позиція громадськості. 2022. URL : <https://ecoaction.org.ua/zelena-vidbudova-ukrainy-pozytsia-hromadskosti.html> (дата звернення: 30.11.2024).

3. Зелена угода. URL : <https://eu4ukraine.eu/greengeal-ua> (дата звернення: 29.11.2024).

4. Єврокомісія підтримує плани України у повосенній «зеленій» відбудові та подальшому впровадженні Європейського зеленого курсу. 2023. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/yevrokomisiia-pidtrymuie-planu-ukrainy-u-povoiennii-zelenii-vidbudovi-ta-podalshomu-vprovadzhenii-ievropeisko-ho-zeleno-ho-kursu> (дата звернення: 30.11.2024).

5. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України № 266/2022 від 21 квітня 2022 р. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225> (дата звернення: 29.11.2024).

6. Чому в Україні після війни потрібно будувати «зелену» економіку? 2022. URL : <https://foreignukraines.com/2022/11/22/why-is-it-necessary-to-build-a-green-economy-in-ukraine-after-the-war/> (дата звернення: 29.11.2024).

**Мурин А.В.**

Аспірант, Національний лісотехнічний університет України, Львів, Україна,

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПРОСУВАННІ ЕКОЛОГІЧНИХ ПРОДУКТІВ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ДОВКІЛЛЯ**

Сталий розвиток економіки довкілля стає важливою метою сучасного світу, адже ресурси планети виснажуються, а екологічна ситуація погіршується. У відповідь на ці виклики, зростає попит на екологічні продукти, які мінімізують негативний вплив на довкілля та сприяють раціональному використанню ресурсів. Однак, для успішного впровадження таких продуктів на ринок, необхідні ефективні маркетингові стратегії, які можуть бути реалізовані за допомогою цифрових технологій. Метою цього дослідження є аналіз цифрових технологій, які використовуються для просування екологічних продуктів, оцінка їх впливу на сталий розвиток економіки довкілля та визначення перспектив їхнього впровадження в умовах сучасних викликів.

**Ключові слова** – цифрові технології, маркетингові стратегії, інноваційний маркетинг, економіка довкілля, сталий розвиток.

Цифрові технології стають ключовим елементом у системі сталого маркетингу. Вони дозволяють ефективно просувати продукти, які відповідають принципам сталого розвитку, і створювати додаткову цінність для споживачів через прозорість і інтерактивність. Цифрові технології відкривають нові можливості для ефективного просування екологічних продуктів завдяки розширенню обізнаності споживачів та персоналізації маркетингових повідомлень. Серед основних цифрових інструментів можна виділити:

- Соціальні мережі та мобільні додатки: платформи на кшталт Instagram або TikTok активно використовуються для популяризації екологічно чистих брендів через креативний контент.
- Цифрові платформи для оцінки екологічного впливу: наприклад, Good On You оцінює екологічність брендів одягу, а пошуковик Ecosia фінансує висадку дерев за рахунок реклами.

Соціальні мережі є однією з найефективніших платформ для просування екологічних ініціатив. Завдяки креативному контенту компанії можуть підвищувати обізнаність споживачів про важливість сталого споживання. Інтерактивність платформ дозволяє не лише доносити екологічні меседжі, а й створювати спільноти прихильників. Успішним прикладом є бренд Patagonia, який використовує Instagram для інформування про свої екологічні проекти, залучаючи мільйони людей. Такий підхід формує не лише позитивний імідж бренду, але й сприяє зростанню інтересу до екологічних продуктів на глобальному рівні.

Згідно з даними OECD (2023), більше ніж 70% споживачів у Європі готові платити більше за екологічно чисті продукти, якщо їх переваги зрозумілі й прозоро представлені [4]. Також, за даними McKinsey & Company (2023), близько 76% споживачів у світі схильються до купівлі продуктів, які активно рекламуються як екологічно чисті через цифрові канали [3].

Однією з головних проблем екологічного маркетингу є відсутність довіри до заяв виробників про сталий характер їхніх продуктів (т.зв. "зелений камуфляж"). Блокчейн-технології забезпечують прозорість у ланцюгах постачання екологічних продуктів, дозволяючи споживачам відстежувати їх походження. Це критично важливо для уникнення явища "зеленого камуфляжу", коли компанії неправдиво заявляють про екологічність своїх товарів. Використання блокчейну дозволяє реєструвати всю інформацію про продукт – від джерела сировини до етапу утилізації. Успішним прикладом є проекти, такі як «IBM Food Trust», що дозволяють перевіряти якість та походження харчових продуктів [6]. Це сприяє зміцненню довіри споживачів до брендів, які активно використовують екологічні інновації. Технологія блокчейн допомагає вирішити цю проблему, забезпечуючи такі переваги як:

1) Прозорість - інформація про походження продукту зберігається у відкритій та незмінній формі.

2) Довіра до сертифікацій - сертифікати, такі як органічність або відповідність стандартам ESG, перевіряються через блокчейн, що виключає можливість фальсифікації.

3) Ефективність - скорочення часу на перевірку інформації про продукт.

Наприклад, компанія «Provenance» використовує блокчейн для відстеження походження продуктів харчування, що дозволяє споживачам переконатися у відповідності стандартам екологічної безпеки. Аналогічно, «IBM Food Trust» застосовує блокчейн для моніторингу постачання сировини у сфері харчової промисловості, що підвищує довіру до екологічних сертифікацій [6].

Великі дані (Big Data) та штучний інтелект (ШІ) відкривають нові горизонти для екологічного маркетингу. Big Data дозволяє аналізувати поведінкові патерни споживачів, визначати найефективніші канали для просування екологічних продуктів і прогнозувати попит на них.

Технології Big Data дозволяють компаніям аналізувати величезні обсяги інформації, зокрема поведінку споживачів, їхні уподобання та реакцію на екологічні ініціативи. Завдяки цьому можливе створення персоналізованих маркетингових кампаній, які ефективніше досягають цільової аудиторії [7].

Штучний інтелект (ШІ) забезпечує автоматизацію процесів, таких як сегментація клієнтів, створення індивідуального контенту та прогнозування попиту на екологічні продукти [7]. Наприклад, компанія «Unilever» використовує алгоритми ШІ для оптимізації логістики, що дозволяє знижувати вуглецевий слід.

Незважаючи на очевидні переваги, застосування цифрових технологій у просуванні екологічних продуктів стикається з низкою викликів:

1. Високі витрати на впровадження: особливо для малих і середніх підприємств.
2. Недостатня цифрова грамотність: особливо в країнах, що розвиваються.

3. Відсутність єдиних стандартів і регуляторних норм для забезпечення прозорості цифрових платформ.

Цифрові технології мають значний потенціал для просування екологічних продуктів. У майбутньому можна очікувати:

1. Інтеграцію цифрових платформ у глобальні системи сертифікації: це дозволить забезпечити стандартизацію та прозорість екологічних ініціатив.
2. Розширення доступності цифрових інструментів: створення грантових програм для малих підприємств.
3. Підтримка з боку держави: впровадження цифрової освіти та стимулювання екологічного бізнесу.

Цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації маркетингу екологічних продуктів. Вони забезпечують прозорість, ефективність і довіру до екологічних брендів, що сприяє сталому розвитку економіки довкілля. Використання блокчейн-технологій, Big Data та ШІ дозволяє підвищити ефективність маркетингових стратегій, оптимізувати використання ресурсів та задовольнити запити споживачів. Для максимального використання потенціалу цифрових рішень необхідно подолати виклики впровадження та розробити комплексну систему підтримки інновацій у сфері екологічного маркетингу. Перспективи розвитку цих технологій відкривають нові горизонти для гармонійного поєднання економічного зростання та екологічної відповідальності.

Застосування цих інновацій у країнах, що розвиваються, таких як Україна, є перспективним напрямом, що потребує активної підтримки з боку держави, міжнародних організацій та бізнесу. Це відкриває нові можливості для створення сталих бізнес-моделей і зниження негативного впливу на довкілля.

1. Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane (2022). Marketing Management. URL: [https://www.researchgate.net/publication/44533984\\_Direccion\\_de\\_marketing\\_Philip\\_Kotler\\_Kevin\\_Lane\\_Keller](https://www.researchgate.net/publication/44533984_Direccion_de_marketing_Philip_Kotler_Kevin_Lane_Keller)
2. Provenance (2023). Blockchain Solutions for Sustainable Supply Chains. URL: <https://www.provenance.org/news-insights/blockchain-the-solution-for-transparency-in-product-supply-chains>
3. McKinsey & Company (2023). The Role of AI in Driving Sustainability Marketing. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
4. OECD (2023). Digital Transformation for Green Growth. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/inclusive-green-and-digital-transformation.html>
5. Ellen MacArthur Foundation (2023). Circular Economy in the Digital World. URL: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/global-commitment-2023/overview>
6. IBM Food Trust (2023). Blockchain for Transparent Supply Chains. URL: <https://www.ibm.com/products/supply-chain-intelligence-suite/food-trust>
7. World Economic Forum (2023). Digital Tools for Sustainability in Emerging Economies. URL: <https://www.weforum.org/stories/2023/01/how-to-establish-robust-digital-economy-emerging-countries-davos-2023/>

**Мурин Р.В.**

Аспірант, Національний лісотехнічний університет України, Львів, Україна,

## **ЕКОЛОГІЧНЕ ЗАКОНОДАВСТВО І ЙОГО ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ**

Екологічне законодавство і його економічні наслідки для України в умовах військових дій аналізує вплив військового конфлікту на стан довкілля та економіку країни, зокрема забруднення природних ресурсів, руйнування екосистем і втрати у ключових секторах економіки. Особлива увага приділяється адаптації екологічного законодавства до умов війни, запровадженню механізмів оцінки та компенсації екологічних збитків, а також імплементації міжнародних екологічних стандартів. Дослідження окреслює перспективи



післявоєнного відновлення через реформування екологічної політики, залучення міжнародної фінансової підтримки та стимулювання сталого розвитку України.

**Ключові слова** – екологічне законодавство, економічні наслідки, природні ресурси, екологічний стан, екосистеми, екологічна відповідальність, екологія під час війни.

Однією із складових частин національної безпеки України є екологічна безпека. Провівши аналіз, можна сказати що остання набула особливого значення в умовах воєнного стану в силу катастрофічних масштабів екологічної катастрофи різних типів, яка завдається навколишньому середовищу у зв'язку із застосуванням зброї. Екологічні наслідки військових дій в Україні включають масштабне забруднення довкілля, руйнування природних ландшафтів та деградацію екосистем. Обстріли промислових об'єктів, складів хімічних речовин і нафтобаз призводять до витоків токсичних речовин у ґрунт, воду та атмосферу, створюючи загрозу для здоров'я населення і тривалого відновлення екосистем. Замінування та обстріли сільськогосподарських земель, руйнування заповідних територій і лісових масивів спричиняють втрати біорізноманіття та зменшення природних ресурсів. Забруднення водних джерел і руйнування інфраструктури водопостачання погіршують доступ до якісної питної води, а викиди парникових газів від вибухів і пожеж поглиблюють глобальну кліматичну кризу [1]. За даними Державної екологічної інспекції України, внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну було завдано колосальної шкоди довкіллю. На вересень 2024 року загальна сума збитків оцінюється в 2,6–2,7 трлн грн. Було зафіксовано понад 6 тисяч екологічних злочинів, які включають [3]:

- Забруднення та руйнування екосистем: понад 20% природоохоронних територій перебувають під окупацією або в зоні бойових дій. Шкода природно-заповідному фонду становить близько 650 млрд грн. [3]
- Великомасштабні пожежі: внаслідок обстрілів пошкоджено понад 23 тис. га лісів лише за 2024 рік. Окрім того, понад 500 тис. га лісів залишаються замінованими, що ускладнює боротьбу з пожежами. [3]
- Вплив на біорізноманіття: постраждали 600 видів тварин, 750 видів рослин і грибів, багато з яких занесені до Червоної книги. Зафіксовано численні випадки загибелі дельфінів на узбережжях Чорного моря. [3]
- Парникові гази: за час війни викиди CO<sub>2</sub>, спричинені воєнними діями, склали понад 150 млн тонн. [3]

Крім того, міжнародне право поки що недостатньо ефективно регулює переслідування за екологічні воєнні злочини. Однак розслідування щодо підриву Каховської дамби може створити прецедент для включення цих злочинів до практики Міжнародного кримінального суду [4, ст. 78, 79]. Ці наслідки потребують тривалих зусиль для ліквідації та серйозного перегляду екологічної політики.

Екологічна політика сучасної України будується на основі Конституції України і Законі України «Про основні засади (стратегії) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28 лютого 2019 року. Основні напрямки стратегії зосередженні та передбачають впровадження загального євросистемного підходу в галузі охорони навколишнього природного середовища та розробку шляхів вдосконалення екологічного управління в інтегральній площині. Дана стратегія стала основою для вирішення екологічних проблем. Проте, агресія зі сторони Росії, котра перейшла в російсько-українську війну, цей рух призупинила. Потрібні нові заходи, в тому числі і наукового характеру [2].

Екологічне законодавство в Україні під час війни відіграє критичну роль у мінімізації шкоди довкіллю та забезпеченні основ для відновлення країни. Воно має адаптуватися до нових викликів, таких як оцінка і компенсація екологічних збитків, контроль за утилізацією військових відходів і відновлення зруйнованих територій.

Особливе значення має імплементація міжнародних екологічних стандартів, що сприяє залученню фінансової допомоги та притягненню до відповідальності за екоцид. Водночас законодавство повинно створити умови для постконфліктного відновлення природних ресурсів та стимулювання сталого розвитку, зокрема через інтеграцію України до європейського екологічного простору. Зокрема, потрібно окремо розглянути питання про відповідальність Росії за шкоду та наслідки, завдану військовими діями навколишньому середовищу України. Слід покращити належну фіксацію відповідної шкоди та застосування необхідних механізмів стягнення такої шкоди. Одним із рішень, було б доцільно відновити діяльність санітарно-епідеміологічної служби України, котра була ліквідована у минулому періоді завчасно, тісно пов'язавши її діяльність із Єврокомісією з питань європейського екологічного законодавства навколишнього середовища.

Економічні аспекти екологічних наслідків війни в Україні охоплюють значні фінансові втрати через забруднення довкілля, деградацію природних ресурсів і руйнування екосистем. Ліквідація наслідків, зокрема розмінування, очищення територій, відновлення сільськогосподарських угідь та водних ресурсів, вимагає колосальних витрат. Забруднення ґрунтів і води негативно впливає на врожайність, знижуючи доходи аграрного сектору, а руйнування лісів і заповідників обмежує доступ до відновлюваних ресурсів. Водночас міжнародна фінансова підтримка, інвестиції в «зелені» проекти та публічно-приватне партнерство можуть стати джерелами економічного стимулювання для післявоєнного відновлення та сталого розвитку України [4, ст. 100, 103].

Перспективи розвитку екологічної політики в Україні після війни передбачають масштабне відновлення довкілля, інтеграцію європейських екологічних стандартів та впровадження стратегій сталого розвитку. Реформування законодавства сприятиме посиленню екологічного контролю, запровадженню механізмів компенсації збитків і стимулюванню екологічного підприємництва. Інноваційні підходи, такі як розвиток відновлюваних джерел енергії, кругова економіка та цифровізація екологічного управління, допоможуть мінімізувати наслідки руйнувань і забезпечити довгострокову екологічну стійкість. Міжнародна співпраця та фінансова підтримка будуть ключовими факторами в реалізації цих планів, сприяючи відновленню природних ресурсів та інтеграції України до глобальної екологічної спільноти..

Підсумовуючи, військові дії в Україні спричинили масштабні екологічні збитки, що вимагають термінового реагування через адаптацію екологічного законодавства та впровадження механізмів оцінки, компенсації й відновлення. Економічні наслідки включають значні витрати на очищення територій, відновлення природних ресурсів і компенсацію втрат у ключових секторах економіки, що підкреслює важливість залучення міжнародної фінансової підтримки. Перспективи розвитку пов'язані із інтеграцією європейських стандартів, запровадженням інноваційних технологій та стимулюванням сталого розвитку через екологічне підприємництво. Комплексний підхід до вирішення цих питань забезпечить довгострокову екологічну й економічну стабільність країни у післявоєнний період.

1. Еколого-правова безпека суверенної держави. URL : [https://nauka.nlu.edu.ua/nauka/download/zbirniki\\_konf/08.12.2022\\_eko.pdf](https://nauka.nlu.edu.ua/nauka/download/zbirniki_konf/08.12.2022_eko.pdf)
2. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 25 червня 1991 року №1264XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення 20.11.2024).
3. Державна екологічна інспекція України. URL: <https://www.dei.gov.ua/>
4. Екологічна і біологічна безпека в умовах війни: реалії України. URL : [https://www.agroeco.org.ua/wp-content/uploads/Publications/zbirnyky\\_conferentsii/Zbirnyk%20lipen%20warm.pdf](https://www.agroeco.org.ua/wp-content/uploads/Publications/zbirnyky_conferentsii/Zbirnyk%20lipen%20warm.pdf)
5. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL : <https://mepr.gov.ua/>
6. Програма ООН з довкілля (UNEP): Вплив війни на довкілля України. URL : <https://www.unep.org/>
7. Глобальний екологічний фонд (GEF): Фінансування екологічного відновлення. URL : <https://www.thegef.org/>
8. Європейська Комісія: Інтеграція України в європейську екологічну політику. URL : [https://commission.europa.eu/index\\_en](https://commission.europa.eu/index_en)

**Петролюк А.С.**

аспірант, ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ, Україна

**Гребенюк Н.В.,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування,

ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ, Україна

## **РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ**

В сучасних умовах розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі необхідно розглядати не тільки з точки зору отримання прибутку, а й з дотриманням зобов'язань перед суспільством, що ґрунтуються на врахуванні впливу діяльності бізнес-структур на екологічну безпеку та соціальне середовище.

Бізнес, який враховує екологічні, соціальні та економічні аспекти своєї діяльності, сприяє сталому розвитку суспільства. Соціально відповідальний бізнес може значно знизити свій вплив на довкілля, одночасно сприяючи підвищенню добробуту спільнот.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) – це концепція, відповідно до якої компанії беруть на себе зобов'язання діяти етично і з урахуванням інтересів суспільства, навколишнього середовища та своїх зацікавлених сторін. Ось кілька напрямків, які варто враховувати менеджменту бізнес-структур задля врахування принципів сталого розвитку та підвищення соціальної відповідальності.

**Економічна стабільність.** Бізнес, який усвідомлює свою соціальну відповідальність, сприяє економічній стабільності в регіонах, де він працює, забезпечуючи робочі місця та підтримуючи місцеву економіку.

**Екологічна стійкість.** СВБ передбачає дотримання екологічних норм, що допомагає зменшити негативний вплив на природу. Це включає запровадження енергоефективних технологій, зменшення відходів та використання відновлювальних ресурсів.

Одним із найважливіших викликів в часі війни, що стоїть перед бізнесом є енергетична незалежність [1]. Щоб забезпечити безперервність виробничого циклу та функціонування загалом, компанії вдаються до створення власних електростанцій. Дуже часто вибір падає на відновлювальну енергетику, сонячну чи вітрову. Вирішуючи цей виклик компанії здебільшого закладають надлишкову потужність, яку продають у національну енергетичну систему, переслідуючи в тому числі і соціальну мету адже надлишкова енергія, що не спожита підприємством може істотно впливати на енергетичну ситуацію в регіоні де воно знаходиться.

**Соціальні інновації.** Відповідальний бізнес часто впроваджує інноваційні рішення для вирішення соціальних проблем, таким чином, покращуючи якість життя в суспільстві. Серед яких можна виділити наступні:

- Доступ до освіти
- Покращення охорони здоров'я
- Підтримка продовольчої безпеки

Після повномасштабного вторгнення окрему роль відіграють гуманітарні проекти. Серед першочергових завдань соціально відповідальних підприємств можна виділити перевезення персоналу компаній та їх сімей в місця віддаленні від лінії зіткнення, наданні допомоги у вигляді продуктів харчування чи товарів першої необхідності, забезпечення

тимчасового житла [2]. Більш довгострокові проекти включають забезпечення дітей загиблих співробітників доступом до якісної освіти та підтримку їх сімей загалом.

**Вплив на репутацію.** Компанії, які практикують соціальну відповідальність, здобувають довіру клієнтів і партнерів, що позитивно впливає на їхнє становище на ринку. Партнерства з некомерційними організаціями та благодійними фондами отримують значний відгук в суспільстві даючи ще більше можливостей компаніям залучати нових споживачів та отримувати частки нових сегментів ринку.

Все більше спеціалістів на ринку праці віддають перевагу компаніям які беруть на себе зобов'язання у сфері соціальної відповідальності, отримуючи:

- Кращі умови праці
- Безпечне місце праці
- Можливість навчання та розвитку професійних навичок й компетенції.
- Рівні можливості та перспективу кар'єрного зростання

Інвестори все більше надають перевагу компаніям з вищими стандартами соціальної відповідальності, оскільки це зменшує ризики та підвищує ймовірність довгострокового успіху. Результати досліджень вказують на те, що компанії, які впроваджують практики соціальної відповідальності, мають вищу прибутковість акцій [3].

**Стимулювання корпоративної культури.** Соціальна відповідальність бізнесу сприяє розвитку етики і відповідальності серед співробітників, створюючи продуктивніше та здоровіше робоче середовище.

Для ефективного управління та реалізації ініціатив пов'язаних з СВБ компанії створюють спеціальні структури, що відповідальні за повсякденну діяльність та довгострокове планування. Вони забезпечують ефективні дії, спрямовані на досягнення цілей компанії у цій сфері.

Створення відділів чи призначення окремих працівників відповідальних за впровадження практик відіграє ключову роль у зниженні бізнес-ризиків, забезпечуючи дотримання конкретних етичних норм та визначаючи сфери, які потребують додаткової уваги.

Впровадження високих соціальних стандартів не слід розглядати як окрему ініціативу, а радше як всеохоплюючу філософію, що пронизує кожен аспект діяльності компанії. Від працівників і керівництва до постачальників, споживачів і ринків, соціальна відповідальність повинна бути глибоко інтегрована в процеси прийняття рішень і дії, пов'язані з бізнес-операціями, соціальними наслідками, інвестиціями, технологічним розвитком і екологічною складовою.

Отже, соціальна відповідальність бізнесу є важливим компонентом, що допомагає забезпечити синергію між економічними інтересами, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю, що в свою чергу сприяє сталому розвитку суспільства.

1. Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Рябцев Г. Л. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками: монографія. 2023. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ad\\_mono\\_sukhodolia\\_do\\_druku\\_na\\_site\\_02\\_01\\_2024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/ad_mono_sukhodolia_do_druku_na_site_02_01_2024.pdf)

2. Деліні, М., & Аксентюк, М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (66). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65>

3. Amon J., Rammerstorfer M., Weinmayer K., Passive ESG portfolio management – the benchmark strategy for socially responsible investors. *Sustainability*, 13(16). 2021. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/16/9388>

**Петруха Н. М.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві

Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, України

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ ЕНВАЙРОМЕНТАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ**

Сучасний світовий господарський устрій перебуває в стані переосмислення власних засад під впливом енвайроментальних трансформацій, викликаних потребою зменшення негативного впливу виробничих процесів на довкілля, переходом до сталого розвитку та наближенням до цілей Паризької кліматичної угоди. Будівельна галузь, яка традиційно відзначалася високою ресурсомісткістю та енергоємністю, сьогодні опинилася в центрі уваги завдяки значному потенціалу щодо зниження викидів парникових газів, оптимізації використання сировини та підвищення енергоефективності.

Операційний менеджмент у будівельній сфері нині набуває нових рис, оскільки інноваційні методики, цифрові інструменти, а також концепції «зеленого» та циркулярного будівництва стають ключовими драйверами у процесах відбудови країни.

Оскільки глобальні екологічні виклики (зміна клімату, вичерпність ресурсів, деградація екосистем тощо) перетворилися на системоутворюючі умови економічного прогресу, і відтак економічна політика, галузеві стратегії та інвестиційні рішення ухвалюються з урахуванням екологічних обмежень та потреби у трансформації традиційних виробничих моделей. Енвайроментальні трансформації економіки стимулюють будівельні компанії не лише зосереджуватись на максимізації прибутків, а й підвищувати енергоефективність об'єктів, впроваджувати відновлювані джерела енергії, оптимізувати логістичні ланцюги постачання матеріалів задля мінімізації негативного впливу на довкілля та суспільство. Концепції «зеленої», «синьої» та циркулярної економік, вуглецевої нейтральності, ресурсоефективності, «зелених» ланцюгів постачання переорієнтовують виробничі процеси та операційну діяльність [4]. Рамкові угоди (Паризька кліматична угода, порядок денний ООН до 2030 року), європейські ініціативи (Європейський зелений курс), а також регіональні та національні стандарти формують нову конфігурацію економічних відносин, а вимоги щодо звітності про вуглецевий слід, енергетичну ефективність, екологічний дизайн продукції та дотримання ESG-критеріїв стають визначальними для доступу до фінансових ресурсів та ринків.

Розглядаючи інноваційні підходи до операційного менеджменту в будівельній галузі диференціюємо їх на кілька напрямів:

1. Цифровізація та BIM-технології. Building Information Modeling (BIM) є ключовим інструментом для інтеграції даних про будівельний об'єкт протягом усього життєвого циклу – від планування до демонтажу. BIM-технології через призму енвайроментальності дозволяють:

– оптимізувати проєктні рішення з точки зору енергоефективності та вибору матеріалів;

– прогнозувати експлуатаційні витрати, покращувати планування та уникати надлишкових витрат ресурсів;

– здійснювати симуляції впливу конструкцій на довкілля, розраховувати вуглецевий слід та удосконалювати логістику будмайданчика.

2. Інтернет речей (IoT). Використання IoT дозволяє здійснювати безперервний моніторинг використання ресурсів, споживання електроенергії, стану конструкцій та кліматичних параметрів на будмайданчику, що забезпечить своєчасне виявлення відхилень (втрати тепла, нераціональне використання води), оптимізацію постачань матеріалів через

адаптивний ланцюг поставок та створення «розумних будівельних майданчиків», які автоматично дають відклик на зміни в умовах екзо- та ендосередовища.

3. Модульне та циркулярне будівництво дозволить зменшити відходи матеріалів та пришвидшить темпи зведення об'єктів. Циркулярний підхід передбачає повторне використання будівельних компонентів, переробку матеріалів та мінімізацію відходів. До прикладу, перехід від лінійної моделі «взяти – створити – викинути» до циклічної моделі «зберегти – відновити – повторно використати» (рис. 1).

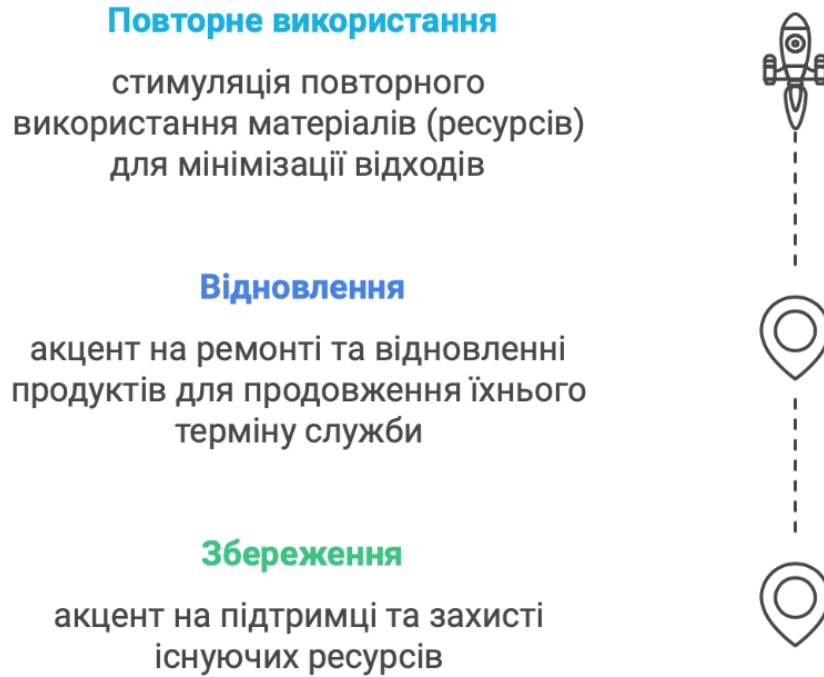


Рис. 1. Візуалізація циркулярного підходу до архітектури операційного менеджменту в будівельній сфері

Джерело: складено автором на основі джерел [1–3; 5–6].

4. Енергоєфективні матеріали та «зелені» технології. Використання низьковуглецевих будматеріалів (наприклад, бетон зі зменшеним вмістом клінкеру), утеплювачів з природних волокон, фасадних систем, що генерують сонячну енергію, та «зелених» дахів створюють передумови для енергоєфективності будівель та покращення мікроклімату як міста, так і сільських поселень.

Переходячи від інноваційних підходів до операційних стратегій у будівельній галузі (табл. 1) заснованих на принципах сталого управління, зазначимо, що вони мають стати новою нормальністю для підприємств-девелоперів, що прагнуть закріпитися на ринку, де екологічно, соціально та управлінськоорієнтований підхід до виробництва і споживання стане визначальним для довгострокового сталого розвитку.

З огляду на табл. 1 детальніше розглянемо кілька операційних стратегій у контексті сталого управління:

– Lean-концепції та Kaizen. Методології Lean, Kaizen та інші підходи до ощадливого виробництва набули нового значення в контексті сталого управління. Замість винятково економічної ефективності, ці системи враховують екологічні та соціальні аспекти. Зокрема, Lean-операції передбачають усунення непотрібних витрат, зокрема надлишкового використання матеріалів чи енергії, а Kaizen (філософія безперервного покращення) забезпечує динамічну адаптацію операцій до змін довкілля та регуляторних вимог.

Таблиця 1. Інтеграційна матриця енвайроментальних факторів (екологічні – соціальні – управлінські) в операційні процеси будівельної компанії

Фактор	Операційний процес	Інтеграція факторів
Екологічний	Вибір матеріалів	Використання екологічно чистих та відновлювальних матеріалів
	Управління відходами	Рециклінг та утилізація будівельних відходів
	Енергетична ефективність	Впровадження енергоефективних технологій у будівництві
Соціальний	Залучення громади	Консультації з місцевими жителями щодо проєктів
	Умови праці	Забезпечення безпечних та здорових умов праці для працівників
	Соціальна відповідальність	Підтримка місцевих ініціатив та проєктів
Управлінський	Стратегічне планування	Включення екологічних та соціальних аспектів у стратегію компанії
	Моніторинг та звітність	Регулярний моніторинг впливу на навколишнє середовище та соціум
	Управління ризиками	Оцінка ризиків, пов'язаних з екологічними та соціальними факторами

Джерело: складено автором на основі джерел [1–3; 5–6].

– ESG-стандарти та управління ризиками. Інтегрування ESG (Environmental, Social, Governance) чинників у операційний менеджмент (рис. 2) дозволяє будівельним компаніям уникати репутаційних та регуляторних ризиків, стимулює залучення інвесторів й покращує довгострокову стійкість бізнесу.



Рис. 2. Інтеграція ESG-факторів в операційні процеси будівельної компанії

Джерело: складено автором на основі джерел [1–3; 5–6].

Детермінуючи, зазначимо, що енвайроментальні трансформації економіки вимагають від будівельної галузі переосмислення операційного менеджменту: впровадження новітніх технологій, цифрових інструментів, енергоефективних рішень та сталих підходів до використання ресурсів. Інноваційні методики, такі як BIM, IoT, Lean, циркулярне будівництво та ESG-орієнтація, формують новий базис конкурентоспроможності та відповідальності будівельних компаній. Це не лише відповідає вимогам сучасної

екологічної політики, але й створює умови для довгострокового розвитку галузі, гармонійно поєднуючи економічні, соціальні та екологічні інтереси.

1. Петруха Н. Інституційні умови забезпечення зеленої трансформації сільськогосподарських підприємств у контексті переходу до біоекономіки. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 3. С. 174–189. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.174>

2. Петруха Н. М., Петруха С. В. Державне регулювання інтегрованих корпоративних об'єднань в умовах структурно-інституціональної та функціональної трансформації сільської економіки: проблеми методології, теорії, соціально-економічної та секторальної політики : монографія. Київ : ТОВ «Видавничий дім «Професіонал», 2020. 496 с. + 1 електрон. опт. диск.

3. Петруха Н., Жмаєв А., Синкевич М. Innovative Approaches to it Project Management Using Agile Project and Management Methods. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 8(36). С. 824–839. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8\(36\)](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8(36))

4. Циркулярна економіка. План дій Circular Economy Action Plan (CEAP). URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/2%20FINAL\\_Tree\\_Circular\\_economy\\_action\\_plan\\_297x210mm\\_4%2B4\\_web\\_180822.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/2%20FINAL_Tree_Circular_economy_action_plan_297x210mm_4%2B4_web_180822.pdf)

5. Klymenko K., Petrukha N., Petrukha S. “Green” Marshall Plan For Ukraine: Financial, Economic and Regulatory Context. *Наукові праці НДФІ*. 2024. № 1 (106). С. 20–49. DOI: <https://doi.org/10.33763/npdfi2024.01.020>

6. Petrukha N., Klymenko K., Petrukha S., Miakota R. Orthodox-Innovative Exposition of Financial Mechanisms of the Post-War Reconstruction of the Economy of Ukraine. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. № 2(18). P. 101–120. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-2-101-120>

## **Постернак І.М.**

к.т.н., доцент, доцент кафедри організації будівництва та охорони праці  
Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса, Україна

### **ВРАХУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ДОВКІЛЛЯ ПРИ ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ**

Економіка довкілля (або екологічна економіка) – це галузь економічної науки, яка досліджує економічні аспекти взаємодії людини та навколишнього середовища. Вона зосереджується на аналізі та оцінці економічних наслідків екологічних проблем і політики, спрямованих на збереження та раціональне використання природних ресурсів.

Основні аспекти економіки довкілля включають:

1. *Оцінка екологічних збитків і вигод.* Визначення економічної вартості екологічних збитків, таких як забруднення повітря та води, і вигод від збереження або покращення екологічних умов.

2. *Економічні інструменти для екологічної політики.* Розробка і використання інструментів, таких як податки, субсидії, торгівля викидами, для стимулювання підприємств і громадян до екологічно відповідальної поведінки.

3. *Аналіз сталого розвитку.* Вивчення шляхів досягнення економічного зростання без виснаження природних ресурсів і деградації довкілля.

4. *Ресурсна економіка.* Дослідження управління і використання природних ресурсів, з урахуванням довгострокових економічних і екологічних наслідків.

Економіка довкілля інтегрує екологічні міркування в економічний аналіз, сприяючи прийняттю рішень, що спрямовані на стале і збалансоване використання природних ресурсів.

Врахування принципів економіки довкілля при підготовці менеджерів будівельних проєктів є важливим кроком для забезпечення стійкого розвитку будівельної галузі. Ось кілька способів, як це можна інтегрувати в навчальний процес:

1. *Включення екологічних курсів у програму навчання.* Введення обов'язкових курсів з екологічної економіки, сталого розвитку, управління природними ресурсами та оцінки впливу на довкілля. Вивчення законодавчих вимог і стандартів щодо екологічного будівництва.



2. *Практичні заняття з екологічного менеджменту.* Розробка практичних завдань, що включають розрахунок екологічних і економічних показників будівельних проєктів. Виконання реальних кейсів з оцінки впливу будівельних робіт на довкілля та розробка пропозицій щодо мінімізації негативного впливу.

3. *Сертифікація і стандарти.* Ознайомлення студентів з міжнародними стандартами екологічного будівництва, такими як LEED, BREEAM. Підготовка до сертифікаційних іспитів з екологічного менеджменту.

4. *Міждисциплінарний підхід.* Включення елементів економіки довкілля в інші дисципліни, такі як управління проєктами, фінанси, маркетинг. Співпраця з екологічними інженерами та фахівцями інших суміжних галузей.

5. *Проєктна робота.* Виконання комплексних проєктів, що включають розробку планів з управління екологічними ризиками на будівельних об'єктах. Аналіз випадків з реальної практики, де були успішно застосовані принципи економіки довкілля.

6. *Польові дослідження і стажування.* Організація польових досліджень на будівельних майданчиках для оцінки впливу на довкілля. Стажування в компаніях, що займаються екологічно стійким будівництвом.

7. *Семінари та конференції.* Запрошення експертів у галузі екологічної економіки для проведення лекцій та семінарів. Участь студентів у конференціях та форумах, присвячених питанням сталого будівництва та економіки довкілля.

8. *Громадська участь і прозорість.* Взаємодія з місцевими громадами та зацікавленими сторонами для врахування їхніх екологічних інтересів і потреб. Забезпечення прозорості у прийнятті екологічних рішень.

9. *Енергоефективність.* Використання енергоефективних технологій і матеріалів. Зниження енергоспоживання під час будівництва та експлуатації будівель.

В Україні реалізується проєкт UKRENERGY, що підтримується Європейською Комісією – “Європейським виконавчим агентством з питань освіти і культури” (EACEA), в рамках програми Еразмус+, за напрямом KA2, спрямованим на підтримку “Розвитку потенціалу вищої освіти (CBHE)” в країнах-партнерах ЄС (ERASMUS-EDU-2022-CBHE-STRAND-2. Project ID101082898) [1,2]. З квітня 2023 року по березень 2026 року проєкт UKRENERGY досягатиме основної мети – сприяння підвищенню якості викладання та навчання в Україні шляхом створення інноваційних магістерських курсів з енергетичної стійкості в будівлях, відповідно до принципів Болонського процесу.

Конкретні цілі проєкту [2] зосереджені на:

*перше* – дізнатися про сучасні методи навчання в галузі енергетичної стійкості в будівлях відповідно до потреб ринку праці.

*друге* – підвищення кваліфікації викладацького складу, для вирішення проблем енергетики та ремонту будівель.

*третє* – поширення та заохочення знань щодо Європейської зеленої угоди та вимог, встановлених ЄС 2030.

Одним з етапів проєкту є курс перепідготовки «Енергоефективні будівлі», організований Словацьким технологічним університетом у Братиславі [3], спрямований на посилення гармонізації академічних підходів і залучення зацікавлених сторін для розробки нових курсів і надання можливості викладачам українських університетів зрозуміти та вивчити сучасні методи оцінювання та впровадження їх у навчальний процес. Результатом тренінгового курсу є те, що викладачі українських ЗВО ознайомились з новими методами викладання-навчання-оцінювання та впровадження їх у навчальний процес.

*Менеджмент будівельних проєктів* – це процес планування, координації і контролю всіх аспектів будівельного проєкту від початку до завершення; що включає в себе управління ресурсами, ризиками, термінами, бюджетом і якістю проєкту з метою досягнення поставлених цілей.

*Менеджер будівельних проектів (МБП)* має свої відмінності в порівнянні з іншими менеджерами. Ось деякі ключові відмінності [4]: технічний аспект (МБП повинен мати розуміння технічних аспектів будівництва, враховувати інженерні аспекти та взаємодіяти з різними фахівцями); ризики і невизначеність (будівельні проекти пов'язані з погодними умовами, змінами в законодавстві чи непередбачуваними подіями на будівельному майданчику); процеси замовлення та підяду (управління процесами замовлення матеріалів та виконання підрядних робіт є важливою частиною МБП); різноманітність стейкхолдерів (замовники, архітектори, інженери, підрядники вимагають ефективного управління взаємовідносинами); сезонність та тимчасовість (будівельні проекти мають обмежений час виконання та є сезонними).

Отже, інтеграція економіки довкілля в підготовку менеджерів будівельних проектів сприятиме формуванню професіоналів, здатних приймати рішення, які сприяють не тільки економічному успіху, але й збереженню та поліпшенню стану навколишнього середовища.

1. Innovative master courses supporting the improvement of the energy and carbon footprint of the Ukrainian building stock – UKRENERGY. Веб-сайт [odaba.edu.ua](http://odaba.edu.ua): *Одеська державна академія будівництва та архітектури*. 26 червня 2024р. URL: <https://odaba.edu.ua/news/page2/842> (дата звернення: 29.11.2024).

2. Інноваційні магістерські курси, що сприяють покращенню енергетичного та вуглецевого сліду українського житлового фонду – E+UKRENERGY. Веб-сайт [ukrenergy-erasmusplus.eu](http://ukrenergy-erasmusplus.eu): UKRENERGY project is co-funded by the European Union (EU) under the Erasmus+ Programme (Grant Agreement no. 101082898-2022). 26 червня 2024р. URL: <https://ukrenergy-erasmusplus.eu/uk> (дата звернення: 29.11.2024).

3. Intensive retraining course "Energy Efficient Buildings": програма курсу перепідготовки. м. Братислава, Словачька Республіка. 16 – 20 вересня 2024 р.; The Slovak University of Technology in Bratislava: STU, 2024. 9с.

4. Постернак І.М. Доцільність ОПП "Менеджмент будівельних проектів" для спеціальності 192 "Будівництво та цивільна інженерія". *Управління якістю підготовки фахівців: матеріали XXIX Міжнародної науково-методичної конференції*, м. Одеса, 18–19 квітня 2024 р.; Одеська держ. академія будівництва та архітектури. Одеса: ОДАБА, 2024. Ч.1., С. 186.

**П'явка О.П.**, здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки  
Луцький національний технічний університет, Україна

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ (СТІЙКІСТЬ) ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

З 2014 року українські підприємства функціонують в умовах хронічної дії негативних зовнішніх факторів. Посилення цих факторів спостерігалось під час пандемії COVID-19, проте найбільш руйнівним впливом стала повномасштабна збройна агресія Російської Федерації, що розпочалася у 2022 році. Актуальним завданням сучасних економічних досліджень є оцінка динаміки соціально-економічної резильєнтності українських підприємств у контексті зазначених викликів. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам цієї проблеми, системного аналізу змін резильєнтності підприємств до та після початку повномасштабної війни наразі бракує.

Згідно з теорією резильєнтності, підприємства, що здатні швидко адаптуватися до змін та відновлювати свою діяльність після криз, мають більші шанси на виживання та розвиток. Для оцінки рівня резильєнтності підприємств традиційно використовують фінансові показники, зокрема рентабельність [2-4]. Порівняння динаміки рентабельності з динамікою ВВП на основі даних Держстату [1] дозволяє оцінити, як підприємства реагують на загальні макроекономічні шоки.

Методологічно дослідження базується на аналізі фінансової звітності українських підприємств та макроекономічних показників. Для оцінки рентабельності використовується показник чистого прибутку до виручки. Динаміка ВВП аналізується на основі даних Державної служби статистики України.

Аналіз динаміки рентабельності підприємств в Україні за період 2010-2023 років демонструє значну залежність від зовнішніх шоків. У докризовий період (2010-2013 рр.) спостерігалася стабільна позитивна динаміка рентабельності. Однак, починаючи з 2014 року, на фоні політичної нестабільності та російської агресії, відбулося різке зниження цього показника. Пандемія COVID-

19 у 2020 році призвела до додаткового погіршення ситуації, проте постпандемійне відновлення супроводжувалося значним зростанням рентабельності. Повномасштабна війна 2022 року спричинила новий спад, хоча адаптаційні процеси в 2023 році дозволили частково відновити позитивну динаміку.

Для комплексної оцінки динаміки діяльності підприємств необхідно враховувати не лише рентабельність, а й показники обсягу виробництва та продуктивності праці. Зокрема, для усунення впливу інфляції на обсяг реалізації продукції доцільно використовувати реальні показники, розраховані у цінах базового року.

Аналіз динаміки продуктивності праці в українських підприємствах за період 2010-2022 років виявив три значні спади, пов'язані з зовнішніми шоками: у 2015, 2019 та 2022 роках. Незважаючи на загальну тенденцію до скорочення чисельності працівників, найбільш суттєве зниження продуктивності спостерігалось в періоди різкого падіння обсягів виробництва.

Окрім аналізу фінансових результатів, важливим аспектом оцінки стійкості підприємств є динаміка їхньої інвестиційної активності. Капітальні інвестиції є одним з ключових факторів, що впливають на продуктивність праці та довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Для оцінки впливу інвестицій на рентабельність підприємств необхідно провести кореляційний аналіз цих показників. Очікується, що зростання капітальних інвестицій сприятиме підвищенню продуктивності та, як наслідок, збільшенню рентабельності.

Аналіз взаємозв'язку між капітальними інвестиціями та рентабельністю підприємств свідчить про їхню тісну кореляцію. Зниження обсягів інвестування у 2014-2015 роках, обумовлене початком збройного конфлікту, призвело до значного падіння рентабельності. Аналогічна ситуація спостерігалася у 2020 році внаслідок пандемії COVID-19. Проте, незважаючи на рекордне скорочення інвестицій у 2022 році, зниження рентабельності було менш відчутним, що свідчить про певну адаптацію підприємств до екстремальних умов.

Незважаючи на значне зниження обсягів капітальних інвестицій у періоди кризи, українські підприємства демонструють здатність адаптуватися до нових умов. Так, попри рекордне скорочення інвестицій у 2022 році, падіння рентабельності було меншим, ніж у попередні кризи. Це свідчить про підвищення рівня резильєнтності українського бізнесу та його здатності до швидкого реагування на зовнішні шоки.

Аналіз динаміки фінансових показників українських підприємств у період з 2010 по 2023 роки дозволяє зробити такі висновки:

1. Зовнішні шоки суттєво впливають на фінансові результати підприємств. Політична нестабільність, збройні конфлікти та пандемії призводять до значного зниження рентабельності та обсягів виробництва.

2. Капітальні інвестиції є одним з ключових факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємств. Зниження обсягів інвестування у періоди кризи призводить до погіршення фінансових результатів.

3. Українські підприємства демонструють здатність до адаптації до нових умов. Незважаючи на значні зовнішні шоки, спостерігається тенденція до відновлення фінансових показників після закінчення криз.

4. Рівень резильєнтності українських підприємств підвищується. Це свідчить про зростання здатності підприємств протистояти негативним впливам та швидко адаптуватися до нових умов.

5. Повномасштабна війна 2022 року стала найбільшим викликом для української економіки. Однак, український бізнес продемонстрував значну стійкість та здатність до адаптації до нових реалій.

Для забезпечення сталого розвитку української економіки необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на підтримку інвестиційної активності, підвищення конкурентоспроможності підприємств та створення сприятливого бізнес-клімату. Ці висновки підкреслюють важливість врахування зовнішніх факторів при аналізі фінансової

діяльності підприємств та необхідність розробки ефективних стратегій адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища.

1. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2024).
2. Беліменко О. 2024. Економічна стійкість підприємства. *Scientia fructuosa*. 154, 2 (Квіт 2024), 63–77. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)04](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)04)
3. Бубенець, І. Г., Чміль Г. Л., Олінченко К. С. Відновлення та розвиток бізнесу: маркетингові підходи до резильєнтності соціально-економічних систем. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 76. С. 142-146. <https://doi.org/10.32782/infrastructure76-24>
4. Волошина, О. (2023). Резильєнтність соціальних систем в кризових станах. *Вісник Національного університету оборони України*, 74(4), 39–45. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-39-45>

### **Скороход І.С.**

д.е.н., професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами,

### **Присяжнюк В. В.**

магістр факультету міжнародних відносин,

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

## **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ**

Після прийняття Європейським Союзом пакету ініціатив Європейського зеленого курсу, метою якого стало перетворення економіки на низьковуглецеву та стійку, Україна була однією з перших держав, яка підтримала дану ініціативу. Це було здійснено з метою впливу на процеси мінімізації потенційних загроз за допомогою спільних проєктів з декарбонізації та збереження клімату.

Україна, обравши євроінтеграційний вектор, повинна запровадити європейські стандарти в різних сферах державного управління та бізнесу. Зелені питання стали пріоритетними в порядку денному Єврокомісії, що свідчить про необхідність нових екологічних тенденцій для розвитку сучасного українського суспільства за європейським зразком. Одним із визначених трендів є програма ЄС «European Green Deal», метою якої є зробити континентальну Європу екологічно нейтральною до 2050 року зі стійкою та ефективною економікою [1, с. 28].

Європейський зелений курс – це широкий план дій, спрямований на розвиток стійкої енергетики, боротьбу зі зміною клімату, будівництво та реконструкцію, стійку промисловість, мобільність та зменшення забруднення, збереження біорізноманіття та розвиток стійкої сільськогосподарської політики [2].

Сьогодні Україна має багато екологічних проблем, зумовлених тривалим військовим протистоянням між Україною та російською федерацією. Ці проблеми завдають значної гуманітарної, соціально-економічної та екологічної шкоди навколишньому середовищу нашої країни. Наприклад, під час тривалого військового протистояння сильно забруднені акваторія та узбережжя Чорного та Азовського морів. Особливо сильно забруднена акваторія Чорного моря внаслідок вибуху на Каховській ГЕС. Цей підрив Каховської електростанції є найбільшою світовою гуманітарною та екологічною катастрофою за останній час. Прорив Каховської ГЕС в Україні призвів до серйозних наслідків для людей, довкілля та екосистеми [3].

Вітчизняний аграрний сектор традиційно має велике значення для України, про що свідчить значна частка експорту агропродовольчої продукції в загальному обсязі вітчизняного експорту. Так, за даними Міністерства економіки України, обсяг вітчизняного

експорту у 2022 році сягнув майже 100 млн тонн, з яких лівова частка припадає саме на сільськогосподарську продукцію [4].

Україна, навіть в умовах воєнного стану, є важливим постачальником сільськогосподарських продуктів на світовий ринок, зокрема зерна, кукурудзи та соняшникової олії. Аграрні ініціативи в ЄС спрямовані на перехід до екологічно безпечної системи харчування, проте підвищення вимог і стандартів до сільськогосподарської та харчової продукції може призвести до появи нових торговельних бар'єрів, що можуть негативно вплинути на український експорт. На нашу думку, сільське господарство є найперспективнішою галуззю для реалізації принципів Зеленого курсу в Україні. Саме завдяки реалізації цієї ініціативи Україна може отримати нові можливості для розвитку аграрного бізнесу, оскільки імплементація Європейської зеленої угоди забезпечить потужну підтримку вітчизняного виробництва органічної продукції.

Ключовою вимогою в країнах ЄС є нагальна необхідність підтримки екологічно чистого сільськогосподарського виробництва в рамках Спільної сільськогосподарської політики (САР), оскільки зміна клімату загрожує їхній продовольчій безпеці. На сільське господарство припадає близько 10% викидів парникових газів ЄС, причому дві третини з них надходять від тваринництва та азотних добрив, але, незважаючи на заклики до переходу до чистішого виробництва, 70% загальних субсидій виплачується у вигляді одноразових платежів регіонам з найвищі викиди парникових газів. Виплати на підтримку доходів фермерів у сільськогосподарських регіонах у середньому в 1,5 рази вищі, ніж у менш забруднених регіонах [5, с. 246-247].

Стратегія трансформації сільського господарства на сучасному етапі передбачає стале використання хімікатів та скорочення викидів CO<sub>2</sub>, а також зміну підходів до агробізнесу, впровадження кліматичних законів, розвиток біоенергетики, використання відновлюваних джерел енергії та екологічних продуктів. Оподаткування є найефективнішим способом стимулювання скорочення викидів вуглекислого газу та використання альтернативних джерел енергії.

В рамках реалізації Європейської зеленої угоди Європарламент виділив 30% прямих субсидій фермерам на екологічні програми. Щоб отримати частину цих субсидій, фермерам доведеться реструктуризувати свої бізнес-моделі та мінімізувати шкоду, яку вони завдають довкіллю. Крім того, 35% сільськогосподарського бюджету ЄС виділяється на захист навколишнього середовища в сільській місцевості. Українське законодавство повинно враховувати поточний стан розвитку аграрного сектора та інших секторів економіки. Для ефективного реалізації заходів у рамках Європейського зеленого курсу необхідно запрошувати провідних експертів з ЄС, які мають практичні знання щодо механізмів та інструментів реалізації [6].

Таким чином, перспективними напрямками повоєнної відбудови України в контексті реалізації Європейського зеленого курсу є: гармонізація та імплементація нормативних документів ЄС у чинне законодавство України; оновлення національного економічного плану відновлення України, який передбачає досягнення цілей кліматичної нейтральності та зеленої економіки; розвиток українського аграрного сектору з метою збільшення експорту органічної продукції в країни ЄС; проведення публічних заходів, метою яких є привернення уваги світової спільноти до екологічних, гуманітарних та соціально-економічних наслідків військових дій на території України.

1. Organic Farming and Market Development in Europe and the European Union. URL: <https://orgprints.org/id/eprint/42973/1/Travnicek-et-al-2021-europe-statistics.pdf>

2. Farm to Fork Strategy. URL: [https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy\\_en#Strategy](https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en#Strategy)

3. Organic in Europe. Production and consumption moving beyond a niche. URL: <https://www.organicseurope.bio/about-us/organic-in-europe/>

1. Федорчук Н. В. Європейський «зелений курс» та аграрний сектор України: очікування і виклики. Економіка та підприємництво. № 3. 2021. С. 27-31. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3\\_2021/6.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/3_2021/6.pdf)

2. Європейський зелений курс та потенційні наслідки його впровадження сусідніми державами для України. URL: <http://prismua.org/wp-content/uploads/2022/01/Green-Deal.pdf>

3. Новицький Д. Підрив Каховської ГЕС: чотири категорії наслідків та план подальших дій. Європейська правда. 14 червня 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/06/14/701156/>
4. У 2022 році Україна експортувала майже 100 млн тонн продукції. Бізнес експортний напрямок. URL: [https://export.gov.ua/news/4389- u\\_2022\\_rotsi\\_ukraina\\_eksportovala\\_maizhe\\_100 mln\\_tonn#:~:text=%D0](https://export.gov.ua/news/4389- u_2022_rotsi_ukraina_eksportovala_maizhe_100 mln_tonn#:~:text=%D0)
5. Scown W., Brady. M., Nicholas A. (2020). Billions in Misspent EU Agricultural Subsidies Could Support the Sustainable Development Goals 237-250. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590332220303559>
6. Імплементація Європейського «зеленого курсу» в інтересах українського аграрного сектору. URL: <https://agropolit.com/blog/458-implementatsiya-yevropeyskogo-zelenogo-kursu-v-interesah-ukrayinskogo-agrarnogo-sektoru>

**Сташкевич І.О.**, аспірант

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна

## **МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ**

Продовольча безпека є однією з основних складових стабільності як на національному, так і на міжнародному рівнях. Швидке зростання населення, зміни клімату, соціально-економічні кризи та збройні конфлікти створюють нові виклики у забезпеченні стабільного доступу до продовольчих ресурсів. Відповідь на ці виклики можлива лише через міжнародне співробітництво, яке об'єднує зусилля держав, міжнародних організацій, наукових установ та громадських організацій, спрямованих на досягнення глобальної продовольчої стабільності [1].

Важливу роль у координації глобальних зусиль щодо боротьби з голодом і підтримці продовольчої безпеки відіграють міжнародні організації, такі як Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (FAO), Всесвітня продовольча програма (WFP), а також Міжнародний фонд сільськогосподарського розвитку (IFAD). Діяльність FAO спрямована на підвищення продовольчої безпеки через розвиток стійких методів сільськогосподарського виробництва та раціональне використання природних ресурсів, тоді як WFP спеціалізується на наданні оперативної гуманітарної допомоги в кризових ситуаціях, коли виникає загроза масового голоду або недоїдання [2].

Ключову роль у глобальних ініціативах відіграє Програма сталого розвитку ООН до 2030 року, яка включає конкретну ціль ліквідації голоду (Ціль 2) і спрямована на усунення всіх форм недоїдання, забезпечення доступності до якісного харчування та стимулювання розвитку стійких сільськогосподарських практик. Важливою частиною цієї програми є також підтримка країн, що розвиваються, у покращенні аграрного сектору, забезпеченні прав фермерів на землю та підвищенні рівня добробуту сільського населення. Багато країн об'єднуються для реалізації цієї ініціативи через власні національні стратегії, а також у рамках багатосторонніх проєктів та глобальних програм співробітництва [3].

Важливою складовою міжнародного співробітництва в забезпеченні продовольчої безпеки є підтримка ефективного функціонування глобальних продовольчих ринків. Розширення зон вільної торгівлі сприяє кращому доступу до продовольчих ресурсів у регіонах, які відчувають дефіцит продовольства. Зменшення торговельних бар'єрів, таких як тарифи, квоти та інші обмеження, дозволяє країнам, які мають надлишок продовольства, експортувати його до регіонів з недостатнім рівнем виробництва. Це сприяє стабілізації цін на світових ринках та дозволяє уникати значних коливань цін на основні продукти харчування, що може негативно позначатися на найбільш вразливих верствах населення. Крім того, така інтеграція знижує ризики голоду в умовах надзвичайних ситуацій, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів навіть у разі непередбачених подій [4].

Розвиток інноваційних технологій у сфері сільського господарства також є важливим фактором у зміцненні продовольчої безпеки. Генетично модифіковані культури, інноваційні методи зрошення, оптимізація систем збереження ґрунтів, цифрові інструменти

для управління фермерськими господарствами — всі ці технології значно підвищують продуктивність аграрного сектору. Завдяки цьому знижується залежність від погодних умов, підвищується врожайність і стабільність виробництва. Міжнародні науково-дослідні програми сприяють поширенню передових технологій та кращих аграрних практик, що допомагає країнам ефективніше використовувати наявні ресурси та мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Наприклад, співпраця країн у дослідженні генетичних модифікацій дає змогу вирощувати культури, стійкі до кліматичних змін та шкідників, що є критично важливим у контексті посух та інших екологічних викликів [6].

В умовах військових конфліктів та природних катастроф, які можуть швидко призвести до кризових ситуацій з продовольством, міжнародне співробітництво також є ключовим елементом для забезпечення базового рівня продовольчої безпеки в уразливих регіонах. Такі організації, як WFP, а також низка гуманітарних фондів та неурядових організацій, надають продовольчу допомогу в екстрених ситуаціях, забезпечуючи мінімальні потреби населення в харчових продуктах. Це дозволяє не лише уникнути голоду, але й стабілізувати ситуацію, забезпечуючи умови для відновлення сільськогосподарської інфраструктури та стимулюючи економічну активність. При цьому особлива увага приділяється потребам найбільш уразливих категорій населення, зокрема жінок і дітей [5].

Зміни клімату, забруднення водних ресурсів, деградація ґрунтів є серйозними загрозами для стабільного та сталого виробництва продовольства в майбутньому. Міжнародне співробітництво спрямоване на розробку та впровадження адаптаційних стратегій, таких як зменшення викидів парникових газів, розробка ефективних методів зрошення та підвищення ефективності управління природними ресурсами. Ці заходи дозволяють країнам зменшити ризики, пов'язані з кліматичними змінами, що впливають на врожайність і забезпеченість продовольчими ресурсами. Крім того, міжнародні програми з підтримки стійкості сільськогосподарських систем включають заходи щодо відновлення деградованих ґрунтів, що є необхідним для забезпечення довготривалої продовольчої стабільності в умовах кліматичних змін [7].

Отже, міжнародне співробітництво є незамінним елементом у вирішенні глобальних викликів продовольчої безпеки. Воно забезпечує обмін ресурсами, знаннями та технологіями, сприяє стабілізації продовольчих ринків, забезпечує оперативну підтримку у кризових ситуаціях і формує стратегії адаптації до глобальних змін. Поглиблення співпраці між державами, міжнародними організаціями та іншими зацікавленими сторонами дозволяє розробити ефективні стратегії для досягнення глобальної продовольчої стабільності, забезпечуючи надійний доступ до харчових ресурсів для всього населення планети [1,6].

Міжнародне співробітництво відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки України, особливо в умовах війни. Російська агресія проти України суттєво порушила продовольчі ланцюги, зруйнувала інфраструктуру, зменшила виробничі потужності в сільському господарстві, ускладнила доступ до продовольства для багатьох українців. Підтримка міжнародних партнерів, таких як Всесвітня продовольча програма (WFP), ООН та гуманітарні організації, стала критично важливою для надання термінової продовольчої допомоги людям, які опинилися у зонах конфлікту, зокрема на сході та півдні України. Ці організації забезпечують поставки харчових продуктів та гуманітарної допомоги для найбільш вразливих верств населення, допомагають у стабілізації продовольчої ситуації в регіонах, що постраждали від військових дій [2].

Завдяки міжнародному співробітництву стало можливим швидке реагування на продовольчі кризи, спричинені війною, а також створення довготривалих стратегій для подолання їх наслідків. Координація між міжнародними організаціями та українською владою забезпечує ефективне спрямування гуманітарної допомоги у регіони, які гостро потребують продовольства через воєнні дії. Це допомагає запобігти гуманітарній катастрофі, оскільки війна призвела до значного зростання рівня недоїдання та ризику

голоду в постраждалих регіонах, зокрема серед населення, яке залишилося у зонах активних бойових дій або перемістилося в безпечніші райони.

Також міжнародна допомога сприяє відновленню аграрного сектору України, який є критично важливим для внутрішнього ринку та для глобальної продовольчої безпеки, оскільки Україна є одним з найбільших експортерів зернових культур у світі. Міжнародні донори та партнерські організації надають фінансову та технічну підтримку для реконструкції зруйнованої інфраструктури, відновлення виробництва сільськогосподарської продукції та впровадження інноваційних технологій. Наприклад, підтримка з боку Європейського Союзу, уряду США та інших країн дозволяє аграріям отримати доступ до сучасних засобів виробництва, що сприяє підвищенню стійкості аграрного сектору України. Це допомагає уникати значних втрат врожаю та зберігати обсяги експорту навіть у складних умовах воєнного часу [5].

Інші міжнародні ініціативи зосереджені на підтримці українських державних інституцій, що відповідають за продовольчу безпеку, та сприянні їх зміцненню. Це включає підтримку систем моніторингу продовольчої безпеки, розробку політик для забезпечення доступності харчових продуктів і стабілізації цін на внутрішньому ринку. У періоди загострення кризи міжнародна співпраця допомагає Україні адаптуватися до швидкозмінних умов та підтримувати безперервне постачання основних продуктів харчування в найбільш постраждалих регіонах.

Отже, міжнародне співробітництво є невід'ємною частиною підтримки продовольчої безпеки України під час війни. Воно забезпечує доступ до ресурсів, гуманітарної допомоги, сучасних технологій та знань, що є необхідними для стабілізації ситуації. Спільні зусилля міжнародної спільноти дозволяють ефективно реагувати на продовольчі виклики та підтримувати базові потреби населення у критичних умовах війни. Така підтримка допомагає Україні уникнути голоду, зменшує гуманітарні наслідки війни та сприяє підготовці до відновлення аграрного сектору, що дозволить забезпечити продовольчу безпеку не тільки на національному рівні, але й сприятиме стабільності глобальних продовольчих ринків у майбутньому.

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). *The State of Food Security and Nutrition in the World 2022*. FAO. Retrieved from <https://www.fao.org>.

2. World Food Programme. (2021). *Global Report on Food Crises 2021*. WFP. Retrieved from <https://www.wfp.org>.

3. United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. UN. Retrieved from <https://sdgs.un.org>.

4. Pingali, P., & Aiyar, A. (2021). *The Role of International Organizations in Promoting Food Security and Sustainability*. Springer Nature.

5. International Fund for Agricultural Development. (2020). *Rural Development Report 2020: Leveraging Food Systems for Inclusive Rural Transformation*. IFAD. Retrieved from <https://www.ifad.org>.

6. Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org> (<https://www.weforum.org>).

7. Brown, L. R. (2012). *Full Planet, Empty Plates: The New Geopolitics of Food Scarcity*. Earth Policy Institute.

**Тарнавський В. А.**

PhD з економіки, старший викладач кафедри геодезії та землеустрою

**Роюк Д.О.**

здобувач першого(бакалаврського) рівня вищої освіти

Білоцерківський національного аграрний університет, м. Біла Церква, Україна

## **РОЛЬ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ВДОСКОНАЛЕННІ ТЕРИТОРІАЛЬНО-ПРОСТОРОВОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Ефективне територіально-просторове планування є одним із найважливіших аспектів сталого розвитку територіальних громад. Його мета — забезпечення збалансованого



розвитку населених пунктів із врахуванням економічних, екологічних та соціальних факторів. Однак основною проблемою залишається нестача кваліфікованих фахівців, які здатні реалізувати цю політику. Це питання постає особливо гостро в умовах продовження реформи децентралізації, а також підготовки до реінтеграції тимчасово окупованих територій.

Аналіз сучасних досліджень [1;2;3] показує, що більшість робіт, присвячених просторовому плануванню, концентруються на законодавчих і методологічних аспектах або адаптації європейського досвіду. Проте, недостатня увага приділяється ключовій проблемі — відсутності достатньої кількості висококваліфікованих кадрів, які можуть забезпечити якісне виконання завдань у цій сфері.

Відсутність розвиненого ринку праці у сфері державного управління, активні воєнні дії, ракетні обстріли більшості території України, а також брак мотивації серед молодих спеціалістів поглиблюють кадрову кризу. Крім того, недостатня координація між навчальними закладами та державними інститутами ускладнює підготовку фахівців із практичними навичками в галузі просторового планування.

Проблемні питання:

- *Кадровий голод у сфері просторового планування.* Недостатня кількість фахівців негативно впливає на здатність органів місцевого самоврядування ефективно реалізовувати політику просторового планування.

- *Відсутність інтеграції громадян і бізнесу.* Хоча реформа децентралізації передбачає активну участь громадян у процесах управління, залучення громадськості все ще залишається обмеженим через брак прозорих інституцій та механізмів взаємодії.

- *Реінтеграція тимчасово окупованих територій.* Цей процес вимагатиме додаткових ресурсів, які розосередять вже існуючий кадровий і фінансовий потенціал.

Пропозиції та шляхи вдосконалення:

- *Завершення реформи децентралізації.* Створення прозорих безособових інституцій, які мінімізують корупційні ризики та підвищують ефективність розподілу ресурсів.

- *Розвиток кадрового потенціалу.* Збільшення держзамовлення на спеціальності, пов'язані з просторовим плануванням, та впровадження практичних програм у навчальні курси.

- *Розробка мотиваційних програм* для залучення молодих спеціалістів до роботи у сфері просторового планування.

- *Залучення бізнесу та громадян.*

- *Проведення відкритих дискусій щодо територіального розвитку.*

- *Інтеграція громадян через цифрові платформи участі*, наприклад, геоінформаційні системи (ГІС) для громадського моніторингу та планування.

- *Імплементация європейського досвіду.* Використання передових практик ЄС, таких як субсидії на навчання кадрів і формування публічних консультацій для визначення стратегій розвитку.

Для подолання кадрової кризи та підвищення ефективності просторового планування необхідне системне реформування у сфері підготовки фахівців, завершення децентралізації та активне залучення громадян. Особливу увагу слід приділити інтеграції сучасних технологій і створенню прозорих інституцій. Лише через поєднання цих кроків можливо досягти високого рівня ефективності у плануванні територій, що відповідає потребам громади та сприяє сталому розвитку держави.

1. Антонова О. В., Депутат О. С. Оцінювання вразливості та адаптивності державної служби України до кризових ситуацій на прикладі пандемії COVID-19 та воєного стану. Публічна служба: теорії та кращі практики, № 2 (41), 2024 с. 69-78 URL: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-2.10>

2. Третяк А.М., Третяк В.М., Курильців Р.М., Прядка Т.М., Третяк Н.А. Управління земельними ресурсами та землекористуванням: базові засади Теорії, інституціалізації, практики: монографія. Біла Церква: «ТОВ «Білоцерківдрук», 2021. 227 с.

3. Мартищенко С. Л., Панчишин Р. І. Деякі особливості проведення адміністративнотериторіальної реформи в європейських державах, SCIENCE AND SOCIETY: MODERN TRENDS IN A CHANGING WORLD 2024, с. 466-470 URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/SCIENCE-AND-SOCIETY.-MODERN-TRENDS-IN-A-CHANGING-WORLD-15-17.04.2024.pdf#page=466>

**Тихонов О.В.**, здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки  
Луцький національний технічний університет, Україна

## **ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРЕХОДУ ДО «ЗЕЛЕНОЇ» ЕКОНОМІКИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Перехід до «зеленої» економіки – це глобальний тренд, який передбачає трансформацію економічних систем таким чином, щоб мінімізувати негативний вплив на довкілля та забезпечити сталий розвиток. Для України, яка прагне до європейської інтеграції, цей процес набуває особливої актуальності. Євросоюз вже давно визначив екологічну стійкість як один з ключових пріоритетів і запровадив низку політик, спрямованих на декарбонізацію економіки та перехід до циркулярної економіки.

Інструменти стимулювання «зеленої» економіки різноманітні. Для успішного переходу до «зеленої» економіки необхідне комплексне застосування різноманітних інструментів, які можна розділити на кілька основних груп:

1. Економічні інструменти. Податкові стимули - зниження податків на екологічно чисті технології, введення податків на забруднення, створення систем «зеленого» оподаткування. Субсидії - фінансова підтримка підприємств, які впроваджують екологічні інновації, розвивають відновлювані джерела енергії тощо.

2. Кредити та інвестиції: Надання пільгових кредитів на «зелені» проекти, розвиток «зеленого» фінансування.

3. Регуляторні інструменти.

4. Екологічні стандарти: Встановлення вимог до якості продукції та послуг з точки зору їх впливу на довкілля.

5. Ліцензування та дозволи: Введення ліцензій та дозволів на здійснення діяльності, що може негативно впливати на довкілля.

6. Екологічна відповідальність. Посилення відповідальності підприємств за заподіяну ними шкоду довкіллю.

7. Інформаційні та освітні інструменти.

8. Поширення інформації: Забезпечення доступу громадськості до інформації про стан довкілля та можливості «зеленої» економіки.

9. Освіта та підвищення кваліфікації: Створення програм навчання та перекваліфікації кадрів для «зеленої» економіки.

10. Інституційні інструменти. Створення державних агентств: Заснування спеціалізованих органів, відповідальних за реалізацію політики у сфері «зеленої» економіки.

11. Міжнародне співробітництво. Участь у міжнародних проектах та програмах, спрямованих на розвиток «зеленої» економіки. Євроінтеграція створює для України додаткові стимули та можливості для переходу до «зеленої» економіки. До них належать:

12. Асоціація з ЄС. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає поступове зближення українського законодавства з європейським у сфері екології.

13. Фінансова допомога. ЄС надає значну фінансову допомогу Україні на реалізацію проектів у сфері енергоефективності, відновлюваної енергетики та захисту довкілля.

14. Технічна допомога: Європейські експерти надають Україні технічну допомогу у розробці та впровадженні «зелених» політик.

15. Доступ до європейського ринку. Перехід до «зеленої» економіки відкриває для українських товарів і послуг доступ до європейського ринку, де дедалі більше цінується екологічна чистота.

16. Системи торгівлі викидами. Створення ринків для торгівлі квот на викиди парникових газів.

Однак існують також певні виклики та перспективи. Незважаючи на значний потенціал, перехід України до «зеленої» економіки пов'язаний з низкою викликів:

- недостатнє фінансування - відсутність достатніх коштів для інвестування в «зелені» технології;

- слабка інституційна спроможність - недостатня ефективність державних органів, відповідальних за реалізацію екологічної політики;

- опір з боку окремих галузей економіки - протидія змін з боку традиційних галузей, зацікавлених у збереженні статус-кво.

Перспективи переходу до «зеленої» економіки для України є досить позитивними. Впровадження «зелених» технологій може стимулювати економічне зростання, створити нові робочі місця, поліпшити якість життя населення та зміцнити міжнародний авторитет країни.

Отже, перехід до «зеленої» економіки є складним і багатограним процесом, який вимагає комплексного підходу та залучення всіх зацікавлених сторін. Євроінтеграція створює для України унікальну можливість прискорити цей процес та забезпечити сталий розвиток країни.

#### **Хвесик М.А.**

акад.НААН України, д.е.н., проф., заступник директора

Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, м. Київ, Україна

#### **Мандзик В.М.**

д.е.н., с.н.с., провідний науковий співробітник

Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, м. Київ, Україна

### **ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ВОДОГОСПОДАРСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Вже понад два роки довкілля потерпає від наслідків повномасштабної війни. За існуючими оцінками, збитки, завдані довкіллю, перевищили \$60 млрд, зокрема частка збитків завданих водним ресурсам становить 2.1 млрд. дол. США [1].

Руйнування водогосподарської інфраструктури під час повномасштабної війни становить серйозну загрозу екологічній та гуманітарній безпеці України. Аналізуючи статистику пошкоджень гідротехнічних споруд, слід зазначити, що внаслідок бойових дій двадцять вісім об'єктів зазнали часткових пошкоджень, а дванадцять було зруйновано повністю. Така деструктивна динаміка вказує на системні руйнування критичної водної інфраструктури, які мають довгострокові негативні наслідки для екологічної безпеки регіонів. Економічні збитки водним ресурсам вимірюються мільйонами доларів, зокрема забруднення водою та морської води сягнуло 1184 мільйонів доларів, а самовільне користування водними ресурсами - 649 мільйонів доларів. Екологічні наслідки війни

проявляються також у колосальних масштабах забруднення. Зафіксовано 1,8 тисячі тон забруднюючих речовин та 36,4 тисячі тон сторонніх предметів і відходів. Обсяг самовільно забраної води перевищує 20,9 мільярда кубічних метрів, що становить величезну загрозу водним екосистемам.

Регіональний аналіз втрати водних ресурсів особливо показовий у прифронтових областях. Донецька область демонструє катастрофічне зменшення забору води: від 1539 мільйонів кубічних метрів у 2021 році до 268 мільйонів у 2022 та 350 мільйонів у 2023 році. Подібна ситуація спостерігається в Херсонській та Запорізькій областях, де обсяги водокористування скоротилися майже в десятки разів[1].

Руйнування гідротехнічних споруд спричиняє низку проблем: порушення систем водопостачання, скидання неочищених стічних вод та унеможливлення доступу населення до чистої питної води. Наслідки цих процесів виходять далеко за межі безпосередніх екологічних пошкоджень, створюючи передумови для потенційної гуманітарної катастрофи.

У контексті зазначених руйнувань водогосподарської інфраструктури інвестиційне забезпечення модернізації набуває критичного значення для відновлення України в повоєнний період.

Необхідність інвестування у відновлення водогосподарської інфраструктури підтверджується низкою фундаментальних чинників, що розкривають системну глибину екологічних та економічних трансформацій:

По-перше, масштаби пошкоджень водної інфраструктури є настільки суттєвими, що самостійне відновлення без залучення значних фінансових ресурсів є неможливим.

По-друге, інвестиційне забезпечення має передбачати не просте відновлення зруйнованих об'єктів, а впровадження якісно нових технологічних рішень, які відповідатимуть сучасним стандартам екологічної безпеки та європейським нормативам водокористування. Йдеться про створення резильєнтної, стійкої інфраструктури, здатної протистояти потенційним техногенним та військовим загрозам.

По-третє, економічні збитки водним ресурсам вимірюються мільярдами доларів (лише забруднення водою оцінюється у 1184 мільйони доларів), що актуалізує потребу в системних інвестиційних стратегіях.

Модернізація водогосподарської інфраструктури у повоєнний період відновлення України, потребує формування сучасного інституціонального середовища водокористування, котре базуватиметься на ефективному поєднанні формальних та неформальних інститутів, які прямо чи опосередковано за допомогою відповідного інструментарію забезпечуватимуть залучення водних ресурсів у господарський обіг, регулюватимуть їх перерозподіл і споживання та гарантуватимуть стійкість і резильєнтність водогосподарської сфери в умовах ризиків і загроз. Сьогодні існує багато вузьких місць щодо впровадження в інституційне середовище водокористування інструментів фінансово-економічного регулювання, які визначають засади володіння, користування й розпорядження водними ресурсами в сучасній економіці, формують ринкову інфраструктуру здійснення товарно-грошових відносин у сфері залучення та споживання водної складової продуктивних сил та мають сприяти посиленню резильєнтності водогосподарського комплексу України.

Інструментарій фінансово-економічної підтримки водогосподарського комплексу України можна структурувати за трьома блоками, кожен з яких має низку важелів для забезпечення ефективного та стійкого водокористування, що гарантуватиме доступ населення до якісних водних ресурсів і, у свою чергу, вплине на рівень витрат громадян, пов'язаних із їх споживанням [2].

Перший блок – механізми фінансового вирівнювання соціально-економічного розвитку територій – передбачає два ключові підходи. Механізм горизонтального бюджетного вирівнювання спрямований на використання субвенцій, субсидій та дотацій задля забезпечення раціонального використання водних ресурсів та підвищення податкоспроможності громад. Механізм вертикального бюджетного вирівнювання формує систему розподілу доходів, податків та фінансових надходжень, безпосередньо пов'язаних із використанням водних ресурсів.

Другий блок охоплює механізми стимулювання інвестиційно-інноваційного розвитку територій, що розкриваються через державне (бюджетне) інвестування. Інструментарій цього блоку включає субвенції на розвиток інфраструктури водокористування в об'єднаних територіальних громадах, державні інвестиції та механізми державно-приватного партнерства. Вони дозволяють залучати додаткові фінансові ресурси в модернізацію водогосподарської інфраструктури, впроваджувати сучасні технології та інновації, розвивати підприємництво у сфері водокористування. Водночас для підвищення дієвості цих механізмів необхідно забезпечити їх стратегічну спрямованість, узгодженість з іншими інструментами державного регулювання, прозорість використання коштів та стимулювання приватних інвестицій. Особливої уваги заслуговують напрямки, пов'язані з водопостачанням, водоочищенням та забезпеченням доступу різних верств населення до чистої питної води, а також розвиток публічних рекреаційних просторів.

Третій блок присвячено механізмам регулювання відносин комунальної власності, що охоплюють широкий спектр фінансово-економічних інструментів. Передбачено використання рентної плати, податків на забруднення, штрафних платежів та грошової оцінки водних ресурсів. Важливим елементом виступають механізми підвищення ефективності управління комунальним майном, задіяним у водокористуванні, через застосування податку на майно, орендної плати, диференційованої бази оподаткування. Принциповою особливістю є можливість спрямування отриманих ресурсів як на підвищення ефективності водокористування, так і на забезпечення соціальних гарантій населення [2].

Взаємодія та взаємодоповнення цих трьох блоків механізмів створюють комплексну систему фінансово-економічного забезпечення модернізації водогосподарської інфраструктури, яка враховує як економічні, так і соціальні пріоритети повоєнного відновлення України.

Отже, процес повоєнного відновлення України потребує формування комплексної стратегії екологічно сталого фінансування, яка б відповідала найвищим міжнародним стандартам та враховувала специфіку національних екологічних пріоритетів [3].

Принципово важливим є усвідомлення того, що фінансова підтримка має бути не лише масштабною, але й максимально виваженою з точки зору екологічних наслідків. Серед ключових методологічних підходів – запровадження принципу "не завдавати значної шкоди", який передбачає глибокий аналіз потенційного впливу кожного інвестиційного проекту на навколишнє середовище, кліматичні цілі та біорізноманіття. Такий підхід вимагає не лише декларативності, але й розбудови потужної інституційної спроможності для комплексної оцінки та моніторингу інвестиційних процесів. Таким чином, можна стверджувати, що формування екологічно орієнтованої моделі фінансування повоєнного відновлення є не лише технічним завданням, але й стратегічним вибором України на шляху до європейської інтеграції та сталого розвитку.

1. Російсько-українська війна: вплив на довкілля: друге видання. URL: <https://www.topleadprojects.com/ukrainian-war-in-ua-environment-2024>

2. Інституційні інструменти ефективного природокористування: монографія / за наук. ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової. Київ: Інститут демографії та проблем якості життя Національної академії наук України, 2024. 186 с.

3. Екологічний договір для України Зелене майбутнє: Рекомендації щодо відповідальності та відновлення співголови Андрій Єрмак та Маргот Вальстрем. URL: [https://www.president.gov.ua/storage/j-files-storage/01/24/65/148029c127aa3b2a3fe9f482f9226118\\_1707492894.pdf](https://www.president.gov.ua/storage/j-files-storage/01/24/65/148029c127aa3b2a3fe9f482f9226118_1707492894.pdf)

Хомицький В.М., здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки  
Луцький національний технічний університет, Україна

## РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Концепція розвитку циркулярної економіки спрямована на розробку заходів для забезпечення максимального вторинного використання або вилучення утворених відходів від життєдіяльності суспільства. Тому важливо найперше оцінити обсяги утворення відходів за регіонами України на основі актуальних статистичних даних Держстату України (рис. 1).

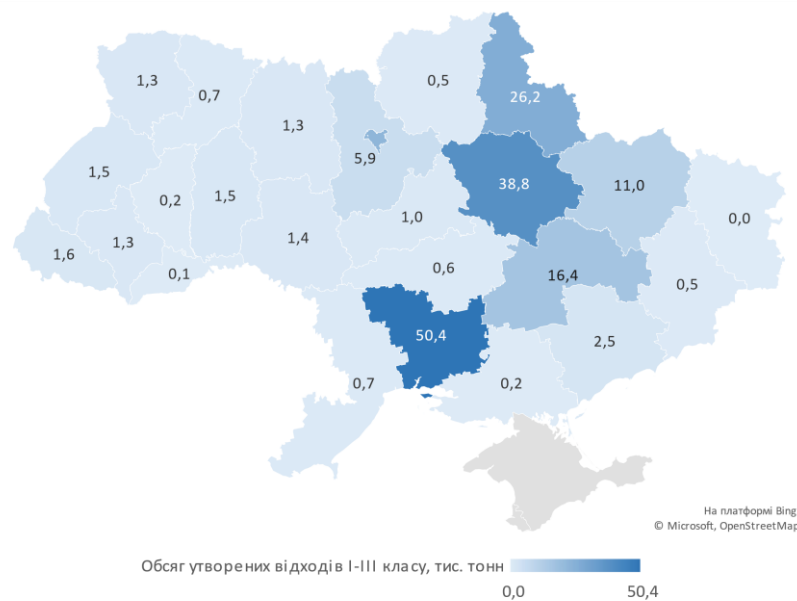


Рис. 1. Порівняння показника утворення відходів I-III класів небезпеки по регіонах України у 2023 році, тис. тонн (побудовано автором за даними [1])

З рисунку видно, що за показником утворення відходів I-III класів небезпеки (тобто найбільш небезпечних відходів) у 2023 році серед регіонів України виділяються кілька регіонів з найбільшими його значеннями – Миколаївська, Полтавська, Сумська області, де цей показник перевищив 25 тис. тонн.

В той же час, вказані регіони не відзначаються високим рівнем промислового розвитку чи значною чисельністю населення, щоб забезпечувати великий обсяг промислових та побутових відходів. Натомість у цих регіонах діють окремі підприємства, які й призводять до такого значного перекосу в показниках утворення відходів. Наприклад, основним утворювачем відходів у Миколаївській області є ТОВ «Миколаївський глиноземний завод», а у Полтавській області - Полтавський гірничо-збагачувальний комбінат, тоді як у Сумській області – ПАТ «Сумхімпром». Також в період війни практично відсутні офіційні статистичні дані про утворення та поводження з відходами у Луганській області та Автономній Республіці Крим, а дані по Херсонській області не оприлюднюються з питань забезпечення конфіденційності.

Отже, для забезпечення порівнюваності даних у регіональному розрізі за 2023 рік доцільно тимчасово виключити з аналізу та оцінки відповідні регіони: Миколаївська, Полтавська, Сумська, Херсонська області, а також Автономну Республіку Крим та м. Севастополь.

Очевидно, що на зміну показника утворення відходів I-III класів небезпеки впливають багато факторів, але в період війни маємо значні обмеження щодо оприлюднення багатьох наборів даних у регіональному розрізі. До основних джерел утворення відходів належать сфери сільського господарства (аграрні відходи), промисловості (промислові відходи), будівництва (будівельні відходи), транспорту та логістики, тобто по-суті це сфери залучення природних ресурсів, виробництва і розподілу. Крім того, до основних утворювачів відходів належить і сфера комунального господарства (побутові відходи). Відповідно, збільшення обсягів цих відходів як правило залежить від зростання обсягів економічної діяльності у цих сферах, або змін чисельності населення, якщо маємо на увазі побутові відходи.

Отже, для дослідження закономірності зміни показників утворення та поводження з відходами на рівні регіонів України в контексті розвитку циркулярної економіки можна використовувати метод кореляційно-регресійного аналізу. Важливо попередньо вилучити з масиву даних нетипові за розмірами показника утворення відходів регіони (Миколаївська, Полтавська, Сумська, Херсонська області, Автономну Республіку Крим та м. Севастополь), а також в умовах обмеженості оприлюднення ряду ключових даних, взяти за основу як факторні показники обсяги виробництва та кількість працівників суб'єктів господарювання. Побудована кореляційно-регресійна модель з високим ступенем достовірності дозволить прогнозувати обсяги утворення відходів у виділених регіонах України. Виявлено, що у Волинській області на обсяг утворення та рівень відновлення і спалення відходів значний вплив мали зовнішні негативні впливи війни в Україні та пандемії коронавірусу.

1. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.11.2024).

**Хомяк Н.Л.**

д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ**

Сільське господарство є однією з ключових галузей економіки України, яке сприяє формуванню продовольчої безпеки країни, експортному потенціалу та забезпечує зайнятість значної частини населення, особливо на сільських територіях. Однак сучасні виклики, пов'язані з повномасштабним вторгненням, суттєво вплинули на стан земель сільськогосподарського призначення. Окупація частини території, бойові дії, заміновані поля, руйнування інфраструктури, а також знищення екосистем є вагомими факторами, що унеможливають ефективне використання земельних ресурсів. Зростання продуктивності та конкурентоспроможності агробізнесу значною мірою залежить від стану земельних ресурсів, раціонального землекористування та впровадження інноваційних підходів.

Сучасні тенденції розвитку земель сільськогосподарського призначення в Україні є відображенням як глобальних екологічних викликів, так і специфічних національних проблем. Війна також спричинила серйозні проблеми в управлінні земельними ресурсами, оскільки частина земель неможлива для використання, а доступ до деяких ресурсів і технологій значно обмежений.

Україна залишається однією з європейських країн з найвищим рівнем розораності. Варто звернути увагу на те, що, внаслідок інтенсивного землеробства, ерозію, а також бойові дії, відбувається зниження родючості земель сільськогосподарського призначення. Це вимагає впровадження заходів з реабілітації та відновлення цих земель. Частина землі на даний час є також тимчасово окупованою або зруйнованою через бойові дії. Заміновані

поля, воронки від вибухів, забруднення хімічними речовинами є основними викликами, які унеможливають використання значної частини сільськогосподарських угідь.

За даними останніх досліджень, проведених Центром досліджень продовольства та землекористування Київської школи економіки (KSE Агроцентр) спільно зі Світовим банком, прямі збитки та втрати українського аграрного сектору внаслідок повномасштабної війни перевищують \$80 млрд. Через мінну небезпеку значна частина сільськогосподарських угідь України, орієнтовно 2 мільйони гектарів, залишається непридатною для обробітку. Це зумовлює значні економічні наслідки: скорочення доходів фермерів, зменшення обсягів експорту агропродукції, недоотримання податкових надходжень та втрати робочих місць у секторі. Експерти оцінюють, що через неможливість використання цих земель економіка України щорічно втрачає близько \$ 800 млн. [1].

Після завершення бойових дій одним із головних завдань буде очищення території від вибухонебезпечних об'єктів, що є необхідною умовою для відновлення землеробства. Вважаємо, що застосування геоінформаційних систем, супутникового моніторингу для оцінки стану земель, планування сталого землекористування є однією із необхідних тенденцією.

На нашу думку, важливо сприяти підприємствам у розвитку та впровадженні інноваційних технологій не лише для вирощування сільськогосподарської продукції, а й її переробки. В умовах обмежених ресурсів, особливо під час воєнного стану, необхідно впроваджувати раціональні та ефективні системи управління ресурсами. Доцільним є організація виробництва та переробки аграрної продукції в місцях її вирощування. Це дозволяє зменшити втрати сировини, пов'язані з транспортуванням на значні відстані, та забезпечити прибутковість від реалізації готової продукції [2].

Варто звернути увагу на те, що все більша частка земель відводиться під вирощування технічних культур (соняшника, ріпака), які виснажують ґрунт. А надмірне застосування пестицидів, гербіцидів сприяє забрудненню земель сільськогосподарського призначення та водних ресурсів і, як наслідок, виникненню проблем зі здоров'ям у населення. Тому популярності набирає розвиток органічного землеробства. Хоча ця тенденція ще не набула масового характеру, інтерес до екологічного вирощування зростає як серед виробників, так і споживачів.

Україна, де державна підтримка виробників органічної продукції лише на стадії формування, має можливість перейняти досвід інших країн світу та членів ЄС щодо впровадження ефективних механізмів та інструментів фінансової підтримки органічного сектора. Це також відкриває можливості для створення дієвого механізму взаємодії між державними та місцевими органами влади, приватними підприємствами, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами [3].

Неврегульованість у земельному та податковому законодавствах також призводить до зниження родючості ґрунтів, інтенсивного використання земель сільськогосподарського призначення та відсутності коштів на землеохоронні заходи [4].

Крюкова І. та Цуркан О. звернули увагу на тому, що необхідно враховувати світовий досвід щодо пільгового оподаткування агровиробників для раціонального використання земель сільськогосподарського призначення. Вони виокремили такі аспекти, як надання податкових преференцій для стимулювання інноваційного розвитку та впровадження екологічно чистих і безпечних технологій агровиробництва; використання гнучких механізмів державної фінансової підтримки через виплату дотацій, субвенцій, а також тимчасове зниження податкових ставок чи звільнення від оподаткування під час освоєння нових сільськогосподарських угідь; послаблення податкового навантаження для агробізнесу у випадках виникнення форс-мажорних особливостей, таких як війна, економічна криза чи світові епідемії; пільгове оподаткування, зокрема у сфері справляння ПДВ, що сприяє зниженню податкового навантаження та підтримці аграрного сектору в кризових умовах [5]. Адаптація цих підходів до українських реалій сприятиме покращенню



економічного стану аграрного сектору, стимулюванню інновацій, розвитку екологічно орієнтованого виробництва та посиленню конкурентоспроможності продукції агропромислового комплексу на світовому ринку.

Вважаємо, що формування довгострокових стратегій відновлення земельних ресурсів, включаючи рекультивуацію пошкоджених земель, відновлення екосистеми та екологічну реабілітацію, є кроком до збереження аграрного потенціалу України.

Попри ці складнощі, аграрний сектор України демонструє стійкість, адаптуючись до нових умов і розширюючи можливості для збереження виробництва. В повоєнний період пріоритетними напрямками залишатимуться відновлення родючості земель, розмінування сільськогосподарських угідь, впровадження сталих практик землеробства та створення механізмів підтримки аграріїв для забезпечення продовольчої безпеки країни та світу. Пошук оптимальних шляхів раціонального використання земельних ресурсів та створення сприятливих умов для ефективного управління земельним фондом є ключовими завданнями для їх збереження.

Для відновлення та раціонального використання земель сільськогосподарського призначення необхідно впроваджувати сучасні методи господарювання, що враховують екологічні вимоги, забезпечують підвищення родючості та зменшують негативний вплив на довкілля. Особливої уваги потребує розвиток інноваційних технологій, які сприяють відновленню та збереженню земельних ресурсів для майбутніх поколінь.

1. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. Центр досліджень продовольства та землекористування Київської школи економіки. The World Bank 2024. 33 с.

2. Хомюк Н.Л. Особливості управління сталим розвитком сільських територій в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1. Луцьк, 15 груд. 2023 р., Луцьк: ЛНТУ, 2023. С. 260–262.

3. Хомюк Н.Л. Методичні підходи до формування фінансової державної підтримки органічного виробництва в ЄС. *Аграрна політика Європейського Союзу: виклики та перспективи* : монографія / за ред. Т.О. Зінчук. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. С.476–487.

4. Khomiuk N. Payments for the use of agricultural land in the system of land management. Management in private and public sectors as an important element of the functioning of the organization: monograph. Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG, 2024. P. 295–316.

5. Крюкова І.О., Цуркан О.В. Єдиний податок бізнес-суб'єктів аграрного сектору: сучасний стан та тенденції оподаткування. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 1. С. 214–227.

## **Черчик Л.М.**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту

Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

## **НАПРЯМИ ТА ФОРМИ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ПОТРЕБ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ, УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ ТА ЇХНІХ СІМЕЙ**

Сучасні реалії в Україні вимагають адаптації туристично-рекреаційної сфери до нових потреб воєнного та післявоєнного часу. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку та формування альтернативних підходів до забезпечення потреб у реабілітації, оздоровленні, відпочинку та розвитку ветеранів, учасників бойових дій та їхніх сімей.

Подальше функціонування туристично-рекреаційної сфери (ТРС) передбачає урахування таких основних чинників:

1) зростання потреб на соціальні види і форми відновлення, реабілітації, відпочинку громадян України, найперше – учасників бойових дій, їх сімей, населення регіонів, які були окуповані;

2) зниження рекреаційного потенціалу в багатьох регіонах України, які не були окуповані, і його знищення у регіонах, що зазнали окупації;

3) суттєве зниження рівня матеріального забезпечення значної частини населення України, що робить недоступними послуги ТРС.

Тому завданнями розвитку ТРС у регіонах, які нині можуть надавати рекреаційні послуги, є:

- розробка та реалізація активної регіональної політики розвитку ТРС, націленої на забезпечення рекреаційних потреб, сформованих викликами воєнного та повоєнного часу;
- забезпечення ефективності та повноти використання рекреаційного потенціалу цих регіонів;
- перехід на ефективні комплексні рекреаційні технології для відновлення психофізичних кондицій, фізичну та психологічну реабілітацію військових та загалом населення країни;
- підготовка персоналу з урахуванням специфіки сучасної рекреаційної діяльності;
- формування ефективної інвестиційної політики у рекреаційній сфері для розвитку рекреаційного підприємництва;
- формування фондів рекреаційних земель з метою недопущення їх нецільового призначення;
- формування системи публічного управління у сфері рекреації та туризму.

Для підвищення рівня ефективності функціонування ТРС необхідно:

- визначити її роль в структурі регіональної економіки, проаналізувавши кількісні (кількість закладів, чисельність зайнятих, їх частка в загальній структурі зайнятості регіону і т. і.) та вартісні (вартість основних фондів рекреаційних закладів, надходження у місцевий та державний бюджет, рентабельність закладів, обсяги їх завантаженості тощо) показники;
- визначити масштаби попиту на рекреаційні послуги за кожним функціональним напрямом;
- проаналізувати природно-рекреаційний потенціал регіону, стан і перспективу розвитку рекреаційних територій;
- провести попередню оцінку орієнтовних витрат на ці заходи.

Концептуальні засади та практичні рекомендації щодо реалізації цих завдань запропоновані автором в окремих публікаціях, які не втратили своєї актуальності зокрема: створення, розвиток, розширення, реконструкцію, перепрофілювання, рекреаційних закладів, розвиток рекреаційного підприємництва, удосконалення державного та регіонального управління у [1-3].

Пріоритетним має бути інклюзивний розвиток ТРС, що передбачає розробку та впровадження нормативних актів регіонального значення, організацію контролю за додержанням законодавчих і нормативно-правових актів, підготовку пропозицій щодо вдосконалення законодавства на державному рівні, запровадження прогресивних форм і методів стимулювання розвитку рекреаційного підприємництва, підтримку малого та середнього бізнесу, удосконалення податкової політики, створення сприятливого клімату для залучення інвестицій. При цьому, на регіональному рівні доцільно створювати сприятливі умови для розвитку сільського, аматорського, екологічного туризму та активної рекреації [4, 5].

Напрями розвитку ТРС повинні бути обґрунтованими, з чітко визначеними цілями та пріоритетами. Реалізація зазначених завдань регіональної політики розвитку ТРС покликана створити необхідні умови для подальшого цілеспрямованого розвитку рекреаційної сфери в нинішніх та майбутніх реаліях.

Зокрема, однією з форм є рекреаційний туризм – демократичний, досить гнучкий та бюджетний спосіб забезпечення рекреаційних потреб. Його характерними ознаками є:

- - поліфункціональність (забезпечує фізичний, інтелектуальний (пізнавальний), культурний, естетичний, емоційний розвиток);

- - добровільність, тобто можливість вибору об'єктів за власним бажанням, смаком та їх зміни під час мандрівки;
- - індивідуальний підхід, тобто визначення способу та темпу руху з урахуванням індивідуальних фізичних можливостей, інтересів, схильностей;
- - формування та розвиток Soft skills (комунікаційні навички, вольові якості, толерантність, здатність до колаборації, френдлі гнучкість);
- - можливість отримати навички орієнтуватись на місцевості;
- - отримання навиків влаштовувати побут в природному середовищі (вибирати місце таборування, готувати їжу), водночас, поводитись екологічно свідомо;
- - зміна оточення, що вже забезпечує рекреаційний ефект.

Основні рекреаційні ефекти:

- - оздоровчий (відпочинок в активній формі, зняття нервово-емоційного навантаження, стимуляція імунітету, активізація діяльності усіх органів, м'язової активності);
- - емоційний (позитивні враження від спілкування з природою, близькими людьми формують відчуття внутрішнього задоволення, звільнення від напруги і стресу.
- - естетичний як рекреація на красу природи, культурних та історичних пам'яток тощо;
- - екологічний як здатність спостерігати за природою, насолоджуватися нею, дбайливо ставитись до наданих природою благ.

Зазвичай усі ці ефекти поєднуються в одній мандрівці, формуючи синергетичний ефект для підтримки психо-соматичного здоров'я.

Спланувати мандрівку можна самому, прочитавши в інтернеті про цікаві місця. Маршрут можна скласти, використавши застосунки GoogleMaps, OsmAndMaps, Strava тощо.

Проте ймовірність вдалого відпочинку буде більша, якщо скористатись інформацією про апробовані мандрівки, завантажити треки маршрутів, переглянути фото цікавих об'єктів, почитати про відгуки та поради тих, хто вже побував в цих місцях.

В концепті «Вільні мандри» [4] акцент робиться на розвиток короткотривалої активної рекреації, в основному, одноденної тривалості. Це обумовлює певні вимоги до району мандрівки, а саме:

- 1) достатній рекреаційний потенціал на невеликій території, тобто де є можливості вибору різних за характером цікавих природних, культурно-історичних, соціально-економічних об'єктів;
- 2) можливості для різних способів пересування (пішохідний, велосипедний, водний, автомобільний тощо);
- 3) транспортна та фізична доступність місць початку та закінчення мандрівки;
- 4) можливість поєднання кількох способів пересування (пішохідно-водний, автомото-пішохідний, велосипедно-водний тощо);
- 5) безпека перебування;
- 6) можливість використання різних видів маршрутів впродовж одного дня.

Останнє передбачає планування альтернативних варіантів мандрівки на цій конкретній території. Територіальні громади, зацікавлені в розвитку своєї території можуть запропонувати марковані маршрути, поставити вказівники, розмістити на сайті громади треки, описи цікавих місць та об'єктів, їх фото, відгуки про відвідини.

Актуальним є використання можливостей для реалізації стартап-проектів, які надаються міжнародними фондами, програмами, грантами. Зокрема такими як: проект МОП «Інклюзивний ринок праці для створення робочих місць в Україні» (передбачає три напрямки взаємодії: управління ринком праці та активна політика на ринку праці, тристороннє партнерство і соціальний діалог, створення сприятливих умов для сталого

розвитку підприємств та підтримка підприємництва); програма SEED французької неурядової організації АСТЕД при підтримці Міністерства зовнішньої політики Канади конкурсі грантів, націлених на підтримку самозайнятості та мікропідприємництва в Україні. Крім цього, є державна підтримка реалізації стартап-проектів загалом, окремо – для жінок, вразливих груп населення. Державний центр зайнятості розробив умови участі в проектах за програмою «Робота», публікуються дайджести грантів і бізнес-можливостей для підприємців.

Ці пропозиції актуальні для рекреаційної та супутніх сфер діяльності, які надають послуги гостинності. Тому ринок праці в регіонах з пріоритетом розвитку рекреації вже значною мірою відповідав би вимогам інклюзивності. Оскільки рекреаційна сфера пов'язана з суміжними та обслуговуючими сферами діяльності, справляє безпосередній вплив на розвиток економічних та соціальних процесів, виступає чинником оптимізації структури регіональної економіки. На одній території зосереджуються підприємства різного профілю, об'єднані комплексним використанням рекреаційних ресурсів та наданням рекреаційних послуг. Рекреаційні підприємства безпосередньо пов'язані з ресторанним господарством, готелями та іншими місцями тимчасового проживання. Функціонування санаторно-курортних і оздоровчих закладів впливає на діяльність туристичних операторів та агентів, екскурсійних закладів, транспортної інфраструктури, завданням якої є перевезення рекреантів до місця відпочинку, екскурсійних об'єктів тощо.

Усі названі види діяльності дозволяють створювати «дешеві» робочі місця, частина з яких не вимагає складних компетентностей, а навпаки, є можливість достатньо швидко освоїти професію. Тобто, на основі використання наявного рекреаційного потенціалу території, в громаді можуть бути реалізовані кілька різнопланових стартап-проектів, які забезпечать формування комплексного рекреаційного продукту і попит на нього. Найбільшою мірою реалізують принципи інклюзивного розвитку ринку праці оздоровча, пізнавальна, відпочинкова рекреація і такі види туризму як сільський зелений, агротуризм, екологічний, подієвий, оскільки в процесі надання послуг можуть бути задіяні усі представники громади, навіть ті, які в силу своїх фізичних можливостей не можуть повною мірою працювати, або не знаходять роботи. Для реалізації зазначеного важливе залучення всіх груп стейкхолдерів, що передбачає: 1) спільне розроблення місцевої політики, визначення пріоритетів, встановлення стратегічних, поточних цілей і завдань, що є більш прозорим і демократичним процесом; 2) прийняття рішень спільно, узгоджено, у процесі діалогу та конструктивної дискусії багатьма зацікавленими сторонами, що ґрунтуються на більшому обсязі знань, умінь, досвіду та інтуїції; 3) досягнення консенсусу серед зацікавлених сторін, використання моделі співпраці, що покращує рівень якості та ефективності місцевої політики сталого розвитку; 4) причетність різних зацікавлених сторін до процесу стратегічного управління, що забезпечує життєздатність та реалістичність, досягнення стратегій і окремих заходів щодо забезпечення інклюзивного ринку праці.

Важливою формою комплексної реабілітації, що включає фізичну, психологічну та соціальну підтримку для ветеранів, учасників бойових дій та їхніх сімей є інклюзивні рекреаційні програми. Такі програми сприяють відновленню фізичного здоров'я, зниженню психологічного стресу, покращенню соціальних зв'язків та загальному підвищенню якості життя ветеранів та їхніх родин.

Метою впровадження програм і заходів відновлення та реабілітації ветеранів, учасників бойових дій та їхніх сімей є забезпечення повного відновлення фізичного, психологічного, соціального та економічного стану цих осіб, що дозволяє їм інтегруватися в мирне життя, досягати особистих і професійних цілей, а також бути активними та самодостатніми членами суспільства. Ці програми спрямовані на надання комплексної підтримки, яка включає медичну допомогу, психологічну реабілітацію, соціальну адаптацію та професійне перенавчання, що в результаті сприяє підвищенню якості життя

ветеранів та їхніх сімей, зменшенню рівня соціальної ізоляції та попередженню розвитку психічних і соціальних проблем, які можуть виникати внаслідок бойового досвіду та пов'язаних з ним травм.

Таким чином, реабілітація ветеранів, учасників бойових дій та їхніх сімей – це комплексний процес, спрямований на відновлення і підтримку здоров'я та благополуччя цієї категорії осіб. Вона включає фізичну, психологічну і соціальну допомогу, яка забезпечує успішну адаптацію до мирного життя і соціальну інтеграцію. Важливим аспектом реабілітації є індивідуальний підхід, що дозволяє враховувати специфічні потреби кожного ветерана і забезпечує ефективність реабілітаційних заходів. Реабілітація ветеранів, учасників бойових дій та їхніх сімей є важливим елементом соціальної політики та системи охорони здоров'я. Вона спрямована на забезпечення права кожного ветерана на гідне життя, підтримку його фізичного і психічного здоров'я, а також на забезпечення його соціальної і економічної безпеки. Реабілітація повинна бути доступною і якісною, щоб кожен, хто потребує допомоги, міг її отримати у необхідному обсязі та у зручний для себе час. Таким чином, психофізичне відновлення та реабілітація ветеранів, учасників бойових дій та їх сімей вимагає мультидисциплінарного підходу, що включає медичні, психологічні, соціальні, професійні та культурні аспекти. Кожна з цих форм спрямована на комплексне відновлення, яке допомагає ветеранам повернутися до повноцінного життя, інтегруватися в суспільство та покращити якість свого життя.

1. Черчик Л. М. Сучасні реалії формування та розвитку регіональних рекреаційних систем в умовах посилення інтеграційних процесів. *Економічний форум*. 2012. № 4. С. 228-236.

2. Черчик Л. М. Методологічні основи формування програми розвитку туристично-рекреаційної сфери транскордонного регіону. *Економічний форум*. 2012. № 2. С. 239-245.

3. Черчик Л. М. Напрями удосконалення державного управління у сфері рекреаційного природокористування. *Наук.-інформ. вісн. Акад. наук вищ. освіти України*. 2012. № 2. С. 105–112.

4. Черчик Л.М., Черчик О.А. Концепція проєкту «Вільні мандри» в контексті розвитку рекреаційного туризму. *Збалансоване природокористування*. № 2. 2023. С. 13-19. DOI: 10.33730/2310-4678.2.2023.282741

5. Міщенко О., Черчик Л. Розвиток екологічного туризму в національних природних парках Волинської області : Монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2016. 164 с.

### **Шандова Н.В.**

д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки;

### **Сидорук П.В.**

аспірант кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки;

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький, Україна

## **ФОРМУВАННЯ НОВІТНІХ МЕХАНІЗМІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У сучасних умовах, коли українська економіка переживає численні виклики, такі як економічні кризи, політичні та військові конфлікти, значна увага приділяється питанням економічної безпеки підприємств. Зміни в зовнішньому середовищі, нестабільність валютних курсів, зростання ризиків, а також значні коливання цін на сировину та енергоносії ставлять підприємства перед необхідністю адаптації своїх стратегій безпеки. Тому важливо визначити, які механізми управління економічною безпекою є дієвими, а які потребують удосконалення в умовах невизначеності та нестабільності.

Управління економічною безпекою підприємств включає в себе низку механізмів, що забезпечують збереження стабільності та розвитку підприємства в умовах ризиків і загроз, до яких традиційно відносять такі механізми, як, фінансовий контроль, управління ризиками, корпоративна безпека, інформаційна безпека [1].

Фінансовий контроль, є одним із основних елементів управління економічною безпекою підприємства. Він передбачає систему заходів, спрямованих на забезпечення прозорості та ефективності фінансових операцій, захист від фінансових ризиків, а також дотримання вимог законодавства і внутрішніх нормативних актів. Фінансовий контроль

здійснюється через постійний моніторинг фінансових показників, перевірку фінансової звітності та контроль за дотриманням нормативів, що дозволяє виявляти відхилення від плану та оперативно реагувати на потенційні проблеми. Механізм фінансового контролю базується на ustalених принципах і підходах, які спрямовані на забезпечення стабільності та прозорості фінансових операцій підприємства, зокрема, цей механізм орієнтований на аналіз минулих і поточних фінансових показників, що в умовах стабільності дозволяє забезпечити контроль за використанням ресурсів і збереженням фінансової дисципліни; передбачає постійний моніторинг і аналіз на основі встановлених нормативів і стандартів, що є ефективним у звичних умовах; активно використовує аудит та перевірку фінансової звітності для виявлення порушень і мінімізації фінансових ризиків. Але в умовах нестабільності фінансовий контроль втрачає свою актуальність через не здатність оперативно реагувати на нові, часто непередбачувані загрози, через обмежену гнучкість та відсутність достатніх даних для прогнозування нових ризиків або можливих кризових ситуацій.

Механізм управління ризиками – це процес ідентифікації, оцінки, аналізу та мінімізації потенційних загроз для підприємства, що виникають в результаті невизначеності або змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Цей механізм спрямований на зменшення негативного впливу можливих ризиків на фінансову стабільність, ефективність діяльності та репутацію підприємства. В умовах нестабільності механізм управління ризиками часто втрачає свою актуальність через наступні причини: у нестабільному середовищі зміни відбуваються швидко і непередбачувано, що робить неможливим прогнозування ризиків на основі історичних даних або трендів – в умовах економічних криз, політичних змін або природних катастроф ці методи не є актуальними; традиційне управління ризиками, орієнтоване на стандартні фінансові та операційні загрози не враховує нові типи ризиків, такі як кіберзагрози, соціально-економічні кризи, пандемії чи зміни на глобальному ринку; управління ризиками базується на лінійній оцінці ймовірності і впливу кожного ризику, і не здатне адаптуватися до складних і непередбачуваних змін.

Механізм корпоративної безпеки – це система заходів, спрямованих на захист інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що можуть вплинути на його фінансову стабільність, репутацію, інтелектуальну власність, людські ресурси, а також на загальну ефективність діяльності. Даний механізм: базується на стандартизованих процедурах та політиках, які дозволяють зберігати стабільність підприємства в умовах звичайної економічної ситуації; в механізмі корпоративної безпеки використовується інтегрована система безпеки, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи комплексний захист, що добре працює в умовах, де більшість загроз можна визначити завдяки попередньому досвіду і стабільним факторам зовнішнього середовища; корпоративна безпека ґрунтується на чітких правилах, процедурах, стандартах і нормативних документах, які прописують, як захищати підприємство від основних загроз. В умовах нестабільності механізм корпоративної безпеки втрачає свою актуальність, через невизначеність і швидку зміну умов, зростання нових видів ризиків, потребу в швидкому реагуванні та гнучкості, відсутність новітніх технологій для швидкого виявлення та аналізу нових загроз.

Механізм інформаційної безпеки – це система заходів, спрямованих на захист інформації від несанкціонованого доступу, втрати, зміни або розголошення. Вона охоплює захист не тільки технологічних аспектів, але й організаційних і правових заходів, що забезпечують конфіденційність, цілісність і доступність даних. Традиційні підходи до інформаційної безпеки орієнтовані на захист даних від зовнішніх зловмисників і внутрішніх порушників, фокусуються на захисті фізичної та цифрової інфраструктури підприємства за стандартними технологіями, які відомі і широко використовуються. В умовах нестабільності механізм інформаційної безпеки втрачає свою актуальність тому що звичайні фаєрволи або антивірусні програми не здатні ефективно протистояти складним кібератакам, спрямованим на витік даних. Ці механізми, орієнтовані на встановлення стандартних правил і процедур, що не дозволяє швидко адаптуватися до нових, непередбачених загроз. Традиційні моделі захисту зосереджені на захисті конкретної інфраструктури, тоді як сучасні загрози можуть бути більш динамічними і глобальними.

Таким чином, спільними ознаками для традиційних механізмів є невизначеність та непередбачуваність ринку, коли підприємства не можуть точно прогнозувати фінансові потоки або валютні курси; необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, що створює додаткові ризики для підприємств, застаріле використання традиційних методів ризик-менеджменту, які не враховують сучасні технологічні та інформаційні загрози [2].

У сучасному світі, де економічні, технологічні та соціальні процеси зазнають стрімких змін, підприємства змушені постійно адаптуватися до нових реалій. Традиційні механізми управління економічною безпекою, хоч і залишаються важливими, часто не можуть забезпечити необхідну швидкість реагування та ефективність у боротьбі з новими і все більш складними загрозами. У таких умовах виникає потреба в новітніх підходах, які не

лише відповідають викликам часу, але й дозволяють підприємствам не лише зберігати свою стабільність, а й отримувати нові можливості для розвитку.

Основними причинами затребуваності новітніх механізмів управління економічною безпекою підприємств є наступні:

- постійна і швидка зміна економічних, політичних, соціальних і технологічних умов вимагає оперативного адаптувати стратегії та процеси до нових реалій, забезпечуючи гнучкість у прийнятті рішень;

- виникнення нових, більш складних загроз, таких як кіберзлочинність, соціальна інженерія, глобальні економічні кризи, зміни в міжнародних відносинах потребують нових технологій виявлення і нейтралізації цих загроз;

- важливість мати загальний, інтегрований підхід до управління безпекою на всіх рівнях підприємства, який враховує взаємозв'язок різних ризиків – фінансових, операційних, інформаційних тощо;

- необхідність врахування нових реалій міжнародної взаємодії, використання хмарних технологій, віддаленої роботи і мобільних платформ підприємства та здатності забезпечити надійний захист даних і процесів у глобальному і цифровому середовищі;

- потреба прогнозування майбутніх загроз і ризиків, що дає можливість мінімізувати їхній вплив на підприємство;

- необхідність швидкої адаптації до змін на ринку, використання інновацій для забезпечення ефективного управління і зміцнення конкурентних переваг.

Таким чином, для ефективного управління економічною безпекою підприємств в Україні, необхідно впровадити новітні підходи, що включають:

- аналіз великих даних (Big Data), підхід, що використовує сучасні технології для збору та аналізу великих масивів інформації з метою прогнозування ризиків та оцінки потенційних загроз;

- адаптивне управління ризиками – підхід, що застосовує гнучкі моделі управління ризиками, які дозволяють швидко змінювати стратегії в залежності від нових обставин;

- цифрова трансформація підприємств, підхід, заснований на інтеграції новітніх ІТ-рішень для підвищення ефективності управлінських процесів та мінімізації людського фактору в управлінні безпекою;

- кібербезпека, підхід, спрямований на розвиток заходів щодо захисту підприємств від кіберзагроз, зокрема через використання сучасних систем моніторингу та захисту інформації;

- стратегії сталого розвитку та соціальної відповідальності, що спрямовані на розробку та впровадження заходів, які допомагають підприємствам не лише зберігати економічну стабільність, а й адаптувати свою діяльність до вимог сталого розвитку та соціальних стандартів.

Новітні механізми управління економічною безпекою відрізняються від традиційних підходів тим, що вони є більш гнучкими, орієнтованими на швидке реагування на зміни в зовнішньому середовищі та використовують сучасні технології для прогнозування та мінімізації ризиків. Вони дозволяють не лише реагувати на зовнішні загрози, але й проактивно запобігати їх появі завдяки своєчасному аналізу даних.

Для українських підприємств, що працюють в умовах нестабільності, впровадження новітніх механізмів є вкрай важливим. Оскільки економічні, політичні та соціальні умови часто змінюються, гнучкість у прийнятті управлінських рішень та здатність швидко реагувати на зовнішні виклики стають основними конкурентними перевагами. Використання технологій аналізу великих даних, адаптивного управління ризиками та кібербезпеки дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін, прогнозувати нові загрози і забезпечувати довгострокову стабільність і конкурентоспроможність в умовах глобальної нестабільності.

1. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Київ : Європейська наукова платформа, 2020. 341 с

2. Шандова Н.В, Воскресенська Е.Є., Мірошнік О.Ю. Застосування сценарного підходу в дослідженні бізнес-середовища підприємств. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. №2(33). С. 376-385. URL: <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3000>

*Наукове видання*

**АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ**

**THE ACTUAL PROBLEMS OF SOCIAL AND ECONOMIC  
SYSTEMS MANAGEMENT**

*X Міжнародна науково-практична конференція  
Частина 2*

*10 th international scientifically-practical conference  
Part 2*

*Матеріали подано в авторській редакції*

Відповідальний за випуск:  
д.е.н., професор *Шубалий О.М.*

Відповідальний секретар:  
*Ходун Ю.О.*

Обкладинка:  
*Чернецький В.М.*

Відділ іміджу та промоції  
Луцького національного технічного університету  
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75

Формат 60 x84 1/16. Ум.-друк. арк. 29,1.  
Наклад 300. Зам. 18.

Волинське обласне редакційно-видавниче підприємство «Надстир'я»  
43016, м. Луцьк, вул. Лесі Українки, 7.  
Тел. +38 067 33 41 306.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру ДК № 349 від 02.03.2001.