МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Луцький національний технічний університет
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи 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» (Київ)
Національний університет «Запорізька політехніка»
Державний університет економіки і технологій (Кривий Ріг)
Хмельницький національний університет
Донецький національний університет імені Василя Стуса (Вінниця)
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (Дрогобич)
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)
Головне статистичне управління Польщі (Польща)
Академія Замойська (м. Замость, Польща)
Національна торгово-промислова палата у Варшаві (м. Варшава, Польща)
Фундація «Інститут сталого розвитку» (Польща)
Технічний університет – Варна (м. Варна, Болгарія)
Сільськогосподарська академія університету імені Вітовта Великого (м. Каунас, Литва)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ

XI Міжнародна науково-практична конференція
Луцький національний технічний університет

THE ACTUAL PROBLEMS OF SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEMS MANAGEMENT

11 th international scientifically-practical conference
Lutsk National Technical University

5 грудня 2025 р.
Частина 2

5 December, 2025
Part 2

Луцьк – 2025
Lutsk – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Луцький національний технічний університет
Інститут демографії та досліджень 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» (Київ),
Національний університет «Запорізька політехніка»
Державний університет економіки і технологій (Кривий Ріг)
Хмельницький національний університет,
Донецький національний університет імені Василя Стуса (Вінниця)
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (Дрогобич)
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)
Головне статистичне управління Польщі (Польща), Академія Замойська (м. Замость, Польща)
Національна торгово-промислова палата у Варшаві (м. Варшава, Польща)
Фундація «Інститут сталого розвитку» (Польща), Технічний університет – Варна (м. Варна, Болгарія)
Сільськогосподарська академія університету імені Вітовта Великого (м. Каунас, Литва)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ

THE ACTUAL PROBLEMS OF SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEMS MANAGEMENT

XI Міжнародна науково-практична конференція
Частина 2

11 th international scientifically-practical conference
Part 2

Луцький національний технічний університет

Lutsk National Technical University

5 грудня 2025 року

5 December, 2025

Луцьк
«Надстир'я»
2025

УДК 338.24 : 330.342 (063)
А 43

Рекомендовано Вченою радою
Луцького національного технічного університету
(протокол № 7 від 26 грудня 2025 р.)

Рецензенти:
Голян В.А. – д.е.н., професор, директор ГО «Європейський аналітичний центр»;
Хомюк Н. Л. – д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту Волинського національного університету ім. Лесі Українки

А 43 **Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами:** *матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф*., Частина 2. Луцьк, 5 груд. 2025 р., Луцьк: Надстир'я, 2025. р 306 с.

The actual problems of social and economic systems management : *11 th international scientifically-practical conference, Part 2. December 5, 2025 p.***,** Lutsk: Nadstyrja, 2025.p 306 с.

ISBN 978-617-8438-26-5

Збірник містить матеріали учасників XI 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 978-617-8438-26-5 © Луцький національний технічний університет, 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ №6
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЛІДЕРСТВО

Синиченко А.В., Березняк В.С.
ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ 11
Савчук О.С.
ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ 13
Ткачук С.Л.
ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ 15
Терп'як В.В.
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ 18
Оліферчук А.В.
ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ 20
Михалевська Т.О.
ПРИНЦИПИ ТА ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 22
Лебідь Н.А.
ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ 24
Колькова (Смялко) А.С.
ПРОБЛЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД 26
Денисюк В.О.
ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ТА ПОВ'ЯЗАНИХ З НЕЮ РОЗРАХУНКІВ 28
Гордійчук А.І.
ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ 31
Дзямулич М. І.
КАДРОВИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СОЦІАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ 33
Синиченко А. В., Вечірко В.О.
БАР'ЄРИ АДАПТАЦІЇ В КОЛЕКТИВІ ТА СПОСОБИ ЇХ ПОДОЛОННЯ 35
Романов А.Д., Гуменюк Л.В.
СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (НА ПРИКЛАДІ ПЕРИНАТАЛЬНОГО ЦЕНТРУ) 38
Нагорний Р.Р., Голікова К.П.
ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ 40
Богданова Є.О.
МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ 43
Чернушкіна О.О., Романюк О.О.
СТАН ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ 44
Чернушкіна О.О., Фартушний Р.Р.
ГАЛУЗЕВА СПЕЦИФІКА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 47
Khilukha O.A.
LEADERSHIP IN CORPORATE PROJECT MANAGEMENT 49

Кіця А.Р., Гебура О.М.
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 51
Оболенцева Л.В.
ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ВПЛИВОМ ВОЄННОГО СТАНУ: РИЗИКИ ТА АДАПТИВНІ РІШЕННЯ 53
Зеркаль А. В., Щербаха Є.С.
ОРГАНІЗАЦІЙНО-КАДРОВІ ЗМІНИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 55
Тарасенко Д.Є.
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ПЕРІОД ЗМІН: СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ 58
Кіт А.В.
АДАПТАЦІЯ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ 60
Коритько Т.Ю.
СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 63
Куровська А.О.
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ЛІДЕРСТВО 64
Ананенко Д. Ю.
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОМАНД 65
Базалійська Н.П.
УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ HRM-ТЕХНОЛОГІЙ 68
Коробович Л.П., Рубан В. М.
ЛІДЕРСЬКА ВІДДАНІСТЬ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ (СМЯ) ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ 71
Серветник Є.М., Овандер Н.Л.
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 73
Бовкун М.Е., Ляшок Н.Ю.
ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ СПІВРОБІТНИКІВ НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ 75
Титок В.В., Ємельянова О.М.
ГЕНДЕРНО-ЧУТЛИВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 78
Федорченко К.О., Ляшок Н.Ю.
ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 80
Зелена М. І.
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПАКЕТІВ 83

СЕКЦІЯ №7
РИНОК ПРАЦІ, ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ, СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО
Єфімов А.С.
СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ ДЛЯ ПОЛІТИКИ ГІДНОЇ ПРАЦІ В УКРАЇНІ 87
Мельник І.Є.
РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ГІДНОЇ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ 89

Шубала І.В.
ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ 91
Тесляр А.Е.
ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН 93
Тахасюк Ю.І.
ФУНКЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ РИНКУ ПРАЦІ 95
Зелена М.І., Лужняк О.Ю.
РЕВОЛЮЦІЯ ОБМЕЖЕНОЇ РАЦІОНАЛЬНОСТІ ТА АРХІТЕКТУРА ВИБОРУ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ 97
Зелена М.І., Ястремський Д.В.
ЕКОНОМІКА ЩАСТЯ ЯК НОВА ПАРАДИГМА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ ТА ПОЛІТИКИ ДОБРОБУТУ 99
Дороніна О.А., Чорнобаєв А.А.
ПОВЕДІНКОВІ ВАЖЕЛІ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА 101
Каращенко В. С.
МЕХАНІЗМИ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В ПЕРІОД ВІЙНИ 104
Щур Д.А., Панченко І.В.
ДИНАМІКА ТА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ІТ-СПЕЦІАЛІСТІВ ЗА РІВНЯМИ ДОСВІДУ ТА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯМИ 106
Сіренко Ю.В.
ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЕКОНОМІЦІ НА ДОВГОТРИВАЛЕ БЕЗРОБІТТЯ 109
Новікова О.Ф.
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЮ СФЕРОЮ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД 110
Куч О. Р., Степура Т.М.
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА УМОВ ПРАЦІ УКРАЇНСЬКИХ ТРУДОВИХ МІГРАНТІВ У КРАЇНАХ ЄС: ПОРІВНЯННЯ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ ІНДИКАТОРАМИ ГІДНОЇ ПРАЦІ 113
Ястремський М.С., Ляшок Н.Ю.
ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ 115
Шевчук Д.Ю., Отвинівська К.В., Овандер Н.Л.
АНАЛІЗ ВПЛИВУ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНОК ПРАЦІ В ІТ-СЕКТОРІ 118
Бошган А.В., Зяхор Д.О.
КОГНІТИВНО-АНАЛІТИЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЕВЕЛОПЕРА ЯК КЛЮЧОВОГО ІНТЕГРАТОРА БУДІВЕЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА 125
Кирпач В.І., Грабчак П.В.
АНАЛІТИЧНА ПЛАТФОРМА ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМТСВ 122
Строєнко А. С.
ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕВЕЛОПЕРА 123
Богуш Л.Г.
РОЛЬ СФЕРИ ЗАЙНЯТОСТІ У ВІДТВОРЕННІ ТА ПОЛІПШЕННІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ 124
Чернушкіна О.О., Кременецька С.А.
РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ 127

Клименко Ю.А., Реут А.Г.
ВПЛИВ СИСТЕМНИХ РИЗИКІВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНУ СФЕРУ 129
Краєвська Г.О.
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ 131
Панькова О.В., Касперович О.Ю.
ВІДБУДОВА УКРАЇНСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЗА ПРИНЦИПОМ «BUILD BACK BETTER» ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ..... 133
Журавський А.П., Овандер Н.Л.
АНАЛІЗ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ 136
Позняк О.В.
МІГРАЦІЙНІ ЗАГРОЗИ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ……. ..... …137
Юрченко Н.Б.
ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ШІ НА РИНОК ПРАЦІ МАРКЕТОЛОГІВ 139
Тимоць М.В.
МІНІМАЛЬНА ЗАРОБІТНА ПЛАТА ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ 141
Бороліс В.О., Карпенко А.В.
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ 142
Головко Л.В.
СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОБЛЕМ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ 143
Заяць В.С.
ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ ЯК ПРІОРИТЕТ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ 145
Сова О. Ю.
ТЕРИТОРІАЛЬНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ 146
Косінський П.М., Демчук М.О.
STEM-ОСВІТА ЯК ФОРМА ІНВЕСТУВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ 150
Беновська Л.Я., Нестор О.Ю.
НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА В ЄС: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ 152
Харчук В.Ю., Михайлович А.В.
ДЕМОГРАФІЧНА КРИЗА ТА МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ 154
Шушпанов Д.Г., Каліка С.І., Твердохліб А.В.
ДЕФІЦИТ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ……..…156

СЕКЦІЯ №8
ІНФОРМАТИЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Beata Gocko
Dezinformacja jako wyzwanie dla zarządzania informacją w społeczeństwie cyfrowym – między regulacją a edukacją 159
Kateryna Mal'ko, Iryna Maksimova
DIGITALIZATION OF SOCIETY AS A DRIVER OF INNOVATIVE BUSINESS DEVELOPMENT: THE EXAMPLE OF THE ASIAN TIGERS 167
Назарук А.Я.
ЦИФРОВІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ 173

Босюк А. В.
ДОЦІЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ 176
Болобан А.О., Чернявська Ю.Б.
ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В НАРАХУВАННІ ТА КОНТРОЛІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ 178
Цісецький О.Є.
ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ ПСИХОЛОГІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ 180
Андрєєв А.О., Рибіцький О.Л.
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ АУДИТУ ЗБИТКІВ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ВІД ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ: ІНТЕГРАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ, РЕЄСТРІВ РУЙНУВАНЬ ТА МІЖНАРОДНИХ МЕТОДИК ОЦІНКИ 183
Богомазюк В.
ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТВОРЕННЯ STEM-ЛАБОРАТОРІЙ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ 180
Тимошук С.В
ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТВОРЕННЯ ВЛАСНОГО ЕЛЕКТРОННОГО НАВЧАЛЬНОГО КОНТЕНТУ 188
Дубінін Д.В.
ІНФОРМАТИЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ БУДІВНИЦТВА – ПЕРЕШКОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 189
Іванина О.М., Молодько О.В.
ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ТРАНСФЕРУ ІННОВАЦІЙ У ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЦИФРОВОЇ ЕРИ 190
Блонний А.В., Балабан О.М.
ЦИФРОВО-АНАЛІТИЧНІ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РИНКОВОЇ ДИНАМІКИ 192
Філіппов О. В.
ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПЕРЕФОРМАТУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ БУДІВНИЦТВА
ІЗОМЕТРИЧНІ ІЛЮСТРАЦІЇ У ВЕБ-ДИЗАЙН 193
Гиря В.М., Кузьмін Т.Р.
ЕКОНОМІЧНА СИНЕРГЕТИКА ЦИФРОВОЇ ЕВОЛЮЦІЇ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ 194
Данілов С.Ю., Кривда К.Є.
ДИНАМІЧНІ ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ МУЛЬТИПРОЄКТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ 195
Соболь Д.В., Коломієць В.В.
ЦИФРОВЕ BIM-МОДЕЛЮВАННЯ ЯК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА 196
Щербань Б.М., Цимбалістий Ю.В.
АНТИКРИЗОВІ ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ ОЦІНКИ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВО-ОПЕРАЦІЙНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ И 198
Штиль А.М., Кузьміч Я.Л.
ЦИФРОВА РЕОРГАНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АРХІТЕКТОНІКИ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМТСВА 199
Коваль О.О.
ІНДИКАТОРИ ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ПРОЄКТНИХ ПІДПРИЄМСТВ 200

Хомицький М.В.,
ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ 201
Куцай Н.С.
ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 202
Мельникова М.В.
ПРО ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СКЛАДОВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ 204
Пасс Д.В.
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ДИПЛОМАТІЇ В МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ 206
Пемпко Л.К.
ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ 209
Пугачова М.В.
ІНФОРЕСУРСИ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ 211
Tertychna Y.A., Sarkisian L.H.
THE ROLE OF TRADE DATA ANALYTICS IN STRENGTHENING THE INNOVATION COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN EXPORTING SMEs BASED ON ITC TOOLS 214
Бабич Л.В.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ
В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ 215
Гавадзин Н.О.
УПРАВЛІНСЬКІ ІМПЛІКАЦІЇ ЦИФРОВОГО ІНТЕЛЕКТУ В КОНТЕКСТІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА 218
Anastasiia Zhezhela, Viktoriia Druz, Alina Lavrinenko, Viktoriia Radko
СТАРТ-АП РІШЕННЯ ДЛЯ ЦИФРОВОЇ НЕЗАЛЕЖНОСТІ: АРХІТЕКТУРА ФІЛЬТРАЦІЇ У МУЗИЧНОМУ СТРІМІНГУ 220
Моссаковська Ю.І., Журавська С.П.
АНАЛІЗ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У 2024 РОЦІ 223
П'янов С.В.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ЗАХИСТУ ПРАВ ІНВЕСТОРІ 225

СЕКЦІЯ №9
ЕКОНОМІКА ДОВКІЛЛЯ ТА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ

Шубалий О.М
СУТНІСТЬ, МЕТА ТА ПРИНЦИПИ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ 228
Герасимчук І.В.
ІНСТРУМЕНТИ, МЕТОДИ ТА НАПРЯМИ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ 230
Губанов О. В.
ЄВРОПЕЙСЬКА МОДЕЛЬ БІОЕКОНОМІКИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ АВТОНОМІЇ ТА РЕСУРСНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 232
Левковська Л.В., Мандзик В.М., Рижова К.І.
ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ 234

Малишко С.О.
ЗЕЛЕНА РЕКОНСТРУКЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ МІСТ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД..... 236
Петруха Н.М., Петруха С.В.
ПРОБЛЕМИ ТА МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ БІОЕКОНОМІКИ В ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ З БІООРІЄНТОВАНОЇ ВТОРИННОЇ СИРОВИНИ……..... 238
Фалат А., Рудь Н.Т.
ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДОЦІЛЬНОСТІ ВСТАНОВЛЕННЯ СОНЯЧНИХ ПАНЕЛЕЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПОТРЕБ ГУРТОЖИТКУ 240
Скакун В.А.
«ЗЕЛЕНА СЕРТИФІКАЦІЯ» ЯК ВИМОГА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ БУДІВНИЦТВА 242
Новак Є. В., Галунка О.Д.
ЄВРОПЕЙСЬКА СИСТЕМА СТАНДАРТИЗАЦІЇ БУДІВНИЦТВА ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ 243
Фесюк Ю.М.
ЕКОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ В РОЗВИТКУ БУДІВНИЦТВА..... 244
Горбач В.В.
ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ..... 245
Бєлєнкова О.Ю., Чудовська В.А.
ІНТЕГРАЦІЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ У ПРОЦЕСИ ВІДНОВЛЕННЯ ПОШКОДЖЕНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ..... 247
Демидюк С.М., Мушиях О.Г.
ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЛІСОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ..... 248
Гуторов О.І.
ЗАСТОСУВАННЯ GIS-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВАМИ 250
Гончаров Ю.В., Артюшок К.А.
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ІНТЕГРОВАНОГО ІНДЕКСУ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИМИ ВІДНОСИНАМИ..... 253
Ільїна М.В.
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ КОНТЕКСТІ ЗАХОДІВ З РЕМЕДІАЦІЇ ГРУНТІВ, УРАЖЕНИХ ВІЙНОЮ..... 256
Карлін М.І.
«ЗЕЛЕНІ» ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ: НЕОБХІДНІСТЬ СИСТЕМАТИЗАЦІЇ ТА ЕТАПНІСТЬ ЗАПРОВАДЖЕННЯ..... 258
Robertas Kersys, Perto Pererva
ECONOMIC ASSESSMENT OF THE ENVIRONMENTAL IMPACT OF TRANSPORT EXHAUSTS..... 260
Рудь Н.Т., Рудь В.Д.
ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД..... 262
Ягодіна А.О.
ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ..... 264
Гамзіна О.М.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ЗБИТКІВ ПРИРОДНИМ РЕСУРСАМ УКРАЇНИ, ЗАПОДІЯНИМИ ВНАСЛІДОК ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ..... 267

Коробчук Л.І., **Пастор В.П.**
ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ДОВКІЛЛЯ ТА РАЦІОНАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ 269
Петрунчак І.М.
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ..... 271
Сухіна О.М.
СТРАТЕГІЧНІ КРОКИ ДЛЯ ПЕРЕТВОРЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА РЕЗУЛЬТАТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У СПРАВІ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЕКОСИСТЕМ..... 273
Караїм О.А.
СИНЯ ЕКОНОМІКА СУШІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РІЧКОВО-ОЗЕРНОЇ МОДЕЛІ СТАЛОГО ВОДОКОРИСТУВАННЯ 275
Радько В.М., Касьян Т.К.
СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ЕКОНОМІКА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ: РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОЇ ОСВІТИ В ІНСТИТУЦІЙНІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ..... 277
Кацаненко Б.А., Ляшок Н.Ю.
ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ 280
Бай О.В.
ЛІНІЙНА ІНЕРЦІЯ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА ТА БАР'ЄРИ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ..... 283
Maksymova I.I.
CLIMATE-NEUTRAL DEVELOPMENT OF UKRAINE'S ECONOMY: THE HOT AIR EFFECT AND THE IMPACT OF WAR..... 286
Матвійчук Л.Ю., Жадько О.А.
СТАЛИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЙ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ..... 289
Хвесик М.А., Чередніченко Ю.Г.
ОЦІНКА РИЗИКІВ СТІЙКОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ СФЕРИ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ 291
Мостюк Д.І.
ЕКОНОМІЧНА СПЕЦИФІКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТИМЧАСОВОГО РОЗМІЩУВАННЯ Й ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ..... 294
Шушпанов Д.Г., Мельничук М.О.
ЕКОЛОГІЧНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ..... 296
Хомицький В.М.
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ У ЗАХІДНОМУ РЕГІОНІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……..298
Яворський В. В., Ущенко П. Г.
ГЛОБАЛЬНА БІОРЕСУРСНА ЕКОНОМІКА В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ, ПОЛІТИЧНІ ТРАЄКТОРІЇ ТА ЕКОЛОГІЧНІ ОБМЕЖЕННЯ……...……300
Ачкасова О.В., Курицький В. С.
СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ……...…….……303

СЕКЦІЯ №6
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЛІДЕРСТВО

Синиченко А.В.
Старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна
Березняк В.С.
Студентка 3 курсу спеціальності «Маркетинг»
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ІНФОРМАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах зростаючої глобальної конкуренції та швидких технологічних змін ефективність управлінських рішень стає вирішальним фактором успіху організації. Основою будь-якого рішення є управлінська інформація. Проблема полягає у тому, що зростання обсягів даних часто призводить до інформаційного перевантаження. Багато організацій стикаються з труднощами у систематизації, фільтрації та своєчасній подачі даних, що є критично важливими для різних рівнів управління. Актуальність теми зумовлена необхідністю чіткої класифікації управлінської інформації та визначення вимог до її якості, щоб перетворювати сирі дані на стратегічний ресурс.

Проблему ефективності управлінської інформації досліджують сучасні вітчизняні та закордонні науковці. Вивченню природи даних, їх якості та відповідності ієрархії управління присвячені наукові праці класиків менеджменту та представників сучасної галузі інформаційного менеджменту (MIS). Вчені активно вивчають класифікацію інформації за рівнями управління (стратегічна, тактична, операційна) та її вплив на прийняття рішень [3]. О. В. Ковтун та І. М. Колесник, висвітлюючи сутнісні характеристики інформаційного забезпечення, особливу увагу приділяють взаємозв'язку між впровадженням систем та ефективним управлінням, а також ролі інформаційної підтримки як інструменту для оцінки фінансового стану підприємств. Разом із тим проблема систематизації вимог до якості управлінської інформації та оцінки її сприйняття широкою аудиторією потребує більш ретельного й поглибленого дослідження [2, 3].

Метою роботи є визначення ключових видів та характеристик управлінської інформації, систематизація вимог до управлінської інформації на різних рівнях управління та оцінка її сприйняття широкою аудиторією.

Управлінська інформація класифікується за рівнями управління на стратегічну (для вищого рівня), тактичну (для середнього рівня) та операційну (для нижчого рівня). Саме ефективне використання управлінських інформаційних систем є ключовим для збору, зберігання, обробки та аналізу даних для різних управлінських потреб [2, 3]. Для підтвердження практичної значущості цієї класифікації та визначення пріоритетів було проведено опитування серед широкої аудиторії, а саме у дослідженні взяли участь 30 працівників віком від 19 до 45 років, працівники ПП «Продуктовий дім».

Аналіз результатів підтвердив, що працівник інтуїтивно розуміє цю ієрархію та чітко розрізняє інформаційні потреби залежно від ситуації. 100% респондентів обрали характеристики інформації відповідно до її призначення: узагальнені прогнози та тренди – для довгострокового стратегічного планування (рис. 1), а негайні, деталізовані дані – для оперативного вирішення поточних помилок (рис. 2). Це доводить, що виділення трьох видів управлінської інформації є практично обґрунтованим [2].

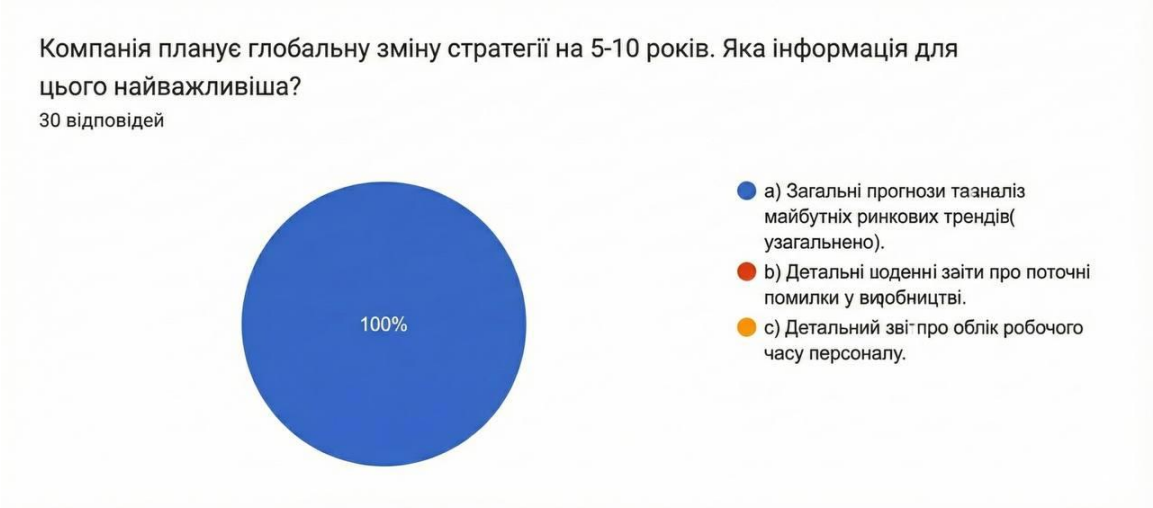


Рис. 1. «Компанія планує глобальну зміну стратегії на 5-10 років. Яка інформація для цього найважливіша?»

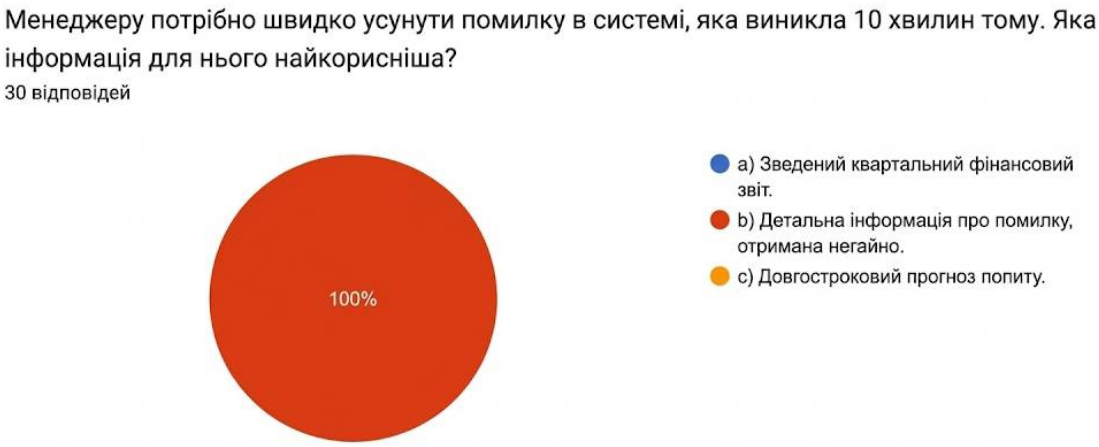


Рис. 2. «Менеджеру потрібно швидко усунути помилку в системі, яка виникла 10 хвилин тому. Яка інформація для нього найкорисніша?»

Важливим аспектом дослідження стало питання якості управлінської інформації. Вона не є абстрактним поняттям, а визначається відповідністю чітким критеріям: своєчасність, точність, повнота, доступність та релевантність.

Аналіз відповідей засвідчив, що суспільство висуває жорсткі вимоги до цих базових критеріїв. Респонденти ідентифікували у запропонованих кейсах порушення точності та повноти (наприклад, приховування даних про збитки), а також своєчасності. При цьому аналіз дозволив встановити ключові пріоритети користувачів: за шкалою важливості найвищі бали отримали саме своєчасність та зрозумілість інформації (рис. 3). Це означає, що, згідно з суспільним запитом, організації повинні максимально інвестувати у швидкість подачі управлінської інформації та її доступність для кінцевого користувача, що має прямий вплив на ефективність управління [3].

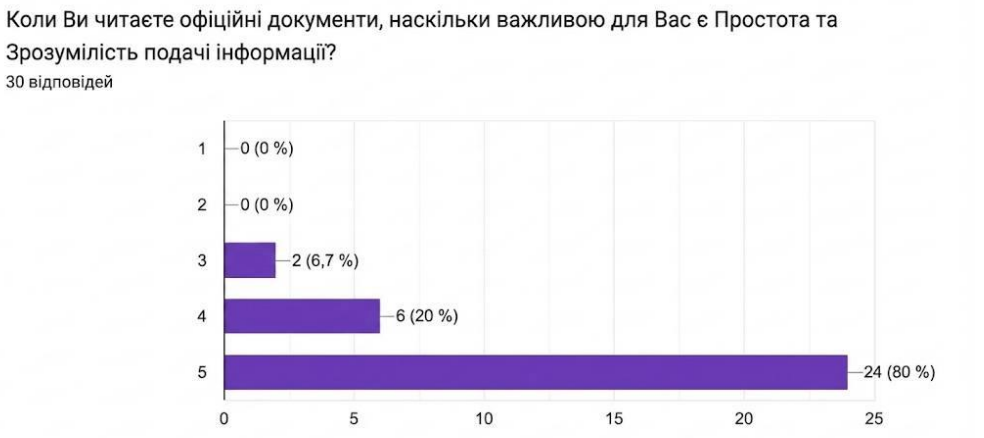


Рис. 3. «Коли Ви читаєте офіційні документи, наскільки важливою для вас є простота та зрозумілість подачі інформації?»

Отже, управлінська інформація визнана основним стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на ефективність прийняття рішень та загальний успіх організації. У результаті проведеного дослідження щодо значення управлінської інформації в організації можна зробити такі висновки:

1. Підтверджено важливість поділу інформації. На прикладі опитування працівників ПП «Продуктовий дім» доведено, що персонал чітко розрізняє потреби в інформації: для планів на майбутнє потрібні узагальнені прогнози (стратегічна інформація), а для розв'язання миттєвих проблем – детальні та точні дані (операційна інформація).

2. Визначено головні вимоги користувачів. Встановлено, що в умовах великого потоку даних для людей найважливішими критеріями є своєчасність та зрозумілість інформації. Складність викладу заважає сприйняттю, тому простота подачі даних є ключем до ефективної роботи.

3. Сформульовано рекомендацію для бізнесу. Щоб управлінська інформація була реальним інструментом, а не просто набором даних, організаціям слід інвестувати у швидкість її передачі та доступність форми. Якісне рішення неможливе без точних даних, отриманих у потрібний момент.

1. Колесник І. М. Інформаційна підтримка управління фінансовим станом підприємств. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 25. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/7.pdf_2019/58.pdf (дата звернення: 24.11.2025).
2. Управлінські інформаційні системи (УІС): конспект / авт. невід. URL: https://www.scribd.com/document/693631633/Управлінські-інформаційні-системи-УІС-це-комплекс-програмних-і-апаратних-засобів-які-призначені-для-збору-зберігання-обробки-і-аналізу-інформац (дата звернення: 24.11.2025).
3. Терещенко Л. О. Принципи класифікації управлінських інформаційних систем й ефективне управління компанією. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/491 (дата звернення: 24.11.2025).

Савчук О.С.,
здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Продуктивна зайнятість є ключовим чинником сталого економічного відновлення, оскільки забезпечує не лише доходи населення, але й формує внутрішній попит та податкову базу для фінансування державних програм. В умовах повоєнної відбудови, стимулювання створення нових, високотехнологічних робочих місць є критично важливим для інтеграції ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та громадян, які повертаються з-за кордону. На думку

ряду дослідників [1-2] актуальність проблеми посилюється демографічними викликами та значним рівнем безробіття, спричиненим руйнуванням виробничих потужностей та міграційними процесами.

Ефективна державна політика у сфері зайнятості має бути спрямована на перекваліфікацію та професійну адаптацію робочої сили відповідно до потреб оновленої економічної структури. Стимулювання зайнятості у відновлюваних галузях (енергетика, будівництво інфраструктури, оборонно-промисловий комплекс) сприятиме структурній трансформації економіки та підвищенню її стійкості. Необхідність залучення іноземних інвестицій вимагає створення конкурентного середовища та забезпечення кваліфікованими кадрами, що підкреслює важливість інвестицій у людський капітал. Тому імплементація програм державної підтримки малого та середнього бізнесу є життєво необхідною, оскільки цей сектор виступає основним генератором нових робочих місць.

Децентралізація політики зайнятості дозволить враховувати регіональну специфіку ринків праці та ефективніше вирішувати локальні проблеми безробіття. Стимулювання продуктивної зайнятості безпосередньо корелює з підвищенням національної безпеки, оскільки економічне благополуччя є основою соціальної стабільності та консолідації суспільства.

Таким чином, забезпечення продуктивної зайнятості є не просто соціальною програмою, а стратегічним пріоритетом, що визначає успіх усієї повоєнної економічної модернізації та євроінтеграції України.

З метою стимулювання продуктивної зайнятості населення в контексті повоєнного економічного відновлення в Україні доцільно використовувати ряд економічних інструментів. Доцільно впровадження тимчасових податкових преференцій, зокрема зниження ставки податку на прибуток або єдиного соціального внеску (ЄСВ), для підприємств, які створюють нові робочі місця, особливо у високотехнологічних та експортоорієнтованих галузях. Слід також використовувати механізми прямого субсидування частини заробітної плати для найму вразливих груп населення (ветеранів, ВПО, молоді без досвіду) на термін до одного року, забезпечуючи їхню швидку реінтеграцію на ринок праці.

Необхідно розширити доступ до державних програм пільгового фінансування (наприклад, «5-7-9%»), прив’язавши зниження процентної ставки до кількісних та якісних показників створених робочих місць. Важливим є також залучення приватного капіталу для відбудови критичної інфраструктури з обов’язковою умовою використання місцевої робочої сили та матеріалів, що генерує значну кількість будівельних та суміжних вакансій. Фіскальні стимули для інвестицій у людський капітал передбачають надання податкових знижок або прискореної амортизації витрат підприємствам, які інвестують у професійне навчання, перекваліфікацію та підвищення кваліфікації своїх співробітників. Впровадження ваучерів на освіту та перекваліфікацію дозволить забезпечити цільове фінансування для безробітних та ветеранів у формі освітніх ваучерів для набуття навичок, затребуваних на оновленому ринку праці (будівництво, ІТ, машинобудування).

Створення індустріальних та технологічних парків із преференційним режимом дозволить перейти до формування спеціальних економічних зон зі спрощеною регуляторною базою та податковими пільгами для залучення виробництв, що мають високий потенціал продуктивної зайнятості. Доцільним є також започаткування цільових фондів на рівні громад або областей, які фінансуватимуть локальні ініціативи щодо самозайнятості та підтримки мікробізнесу.

Механізми страхового захисту та гнучкість трудового законодавства забезпечать підвищення гнучкості найму та звільнення, одночасно посилюючи соціальний захист працівників через систему страхування на випадок безробіття та професійних ризиків. Програми фінансової підтримки релокації бізнесу та працівників потрібно реалізовувати шляхом надання грантів або компенсацій витрат на переміщення виробничих потужностей та ключового персоналу в безпечні регіони. Важливим є також розвиток експортного

кредитування та страхування шляхом стимулювання експортоорієнтованих підприємств через доступні фінансові інструменти, оскільки ці сектори здатні генерувати найбільш якісні та високооплачувані робочі місця.

Доцільним є також адміністративне спрощення процедур реєстрації та ліцензування, зокрема мінімізація бюрократичних перешкод для швидкого запуску нових підприємств, що є дуже важливим для оперативного відновлення економічної активності. Моніторинг та аналіз потреб ринку праці передбачає регулярне оновлення класифікаторів професій та прогнозування попиту на спеціальності для оперативного коригування освітніх та перекваліфікаційних програм.

Особливо важливим є фінансування стартапів та інновацій через грантові програми, зокрема цільова підтримка інноваційних проєктів, що мають потенціал швидкого масштабування та створення високопродуктивних робочих місць. Серед пріоритетів також запровадження системи компенсацій за працевлаштування ветеранів через надання компаніям, які наймають ветеранів, часткової компенсації витрат, пов'язаних з їхньою адаптацією, медичним обслуговуванням та додатковим навчанням.

Отже, стимулювання продуктивної зайнятості є стратегічною необхідністю, а не лише соціальною мірою, оскільки воно безпосередньо формує економічну основу для повоєнного відновлення, забезпечуючи соціальну стабільність та фіскальну стійкість держави. Актуальність проблеми посилюється потребою у швидкій реінтеграції мільйонів громадян, включаючи ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, вимагаючи при цьому структурної трансформації ринку праці відповідно до потреб відбудови та модернізації.

Для досягнення цілей відновлення необхідно застосовувати комплексний набір економічних інструментів, що поєднує фіскальні стимули для бізнесу (податкові пільги, пільгове кредитування) та інвестиції в людський капітал (ваучери на освіту, перекваліфікація). Ключовим елементом успіху є таргетування політики на створення високопродуктивних робочих місць у пріоритетних галузях (інфраструктура, оборонно-промисловий комплекс, технології), що забезпечить не лише кількісний, але й якісний стрибок у розвитку економіки.

Таким чином, ефективне управління зайнятістю в контексті повоєнної відбудови вимагає інтеграції державних інвестицій, приватних ініціатив та освітніх реформ, що гарантує перехід до нової, більш стійкої та конкурентоспроможної економічної моделі України.

1. Ефективна зайнятість на засадах соціального діалогу: методологія оцінки та стратегія забезпечення [Текст] : монографія / Черчик Л. М., Шубала І. В. ; Луц. нац. техн. ун-т. - Луцьк : Терен, 2013. 236 с.
2. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І.В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

Ткачук С.Л., студент групи ЕКм-21
Науковий керівник: **Шубала І.В.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ДЖЕРЕЛА ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Формування трудового потенціалу підприємства є складним і багатогранним процесом, який охоплює економічні, соціальні, освітні, демографічні та психологічні чинники. Дослідники вважають [1-3], що джерела формування трудового потенціалу визначають умови, за яких створюються, розвиваються та реалізуються трудові можливості працівників, забезпечуючи підприємству необхідний кадровий ресурс для досягнення стратегічних цілей.

До основних джерел формування трудового потенціалу належать (рис.1).

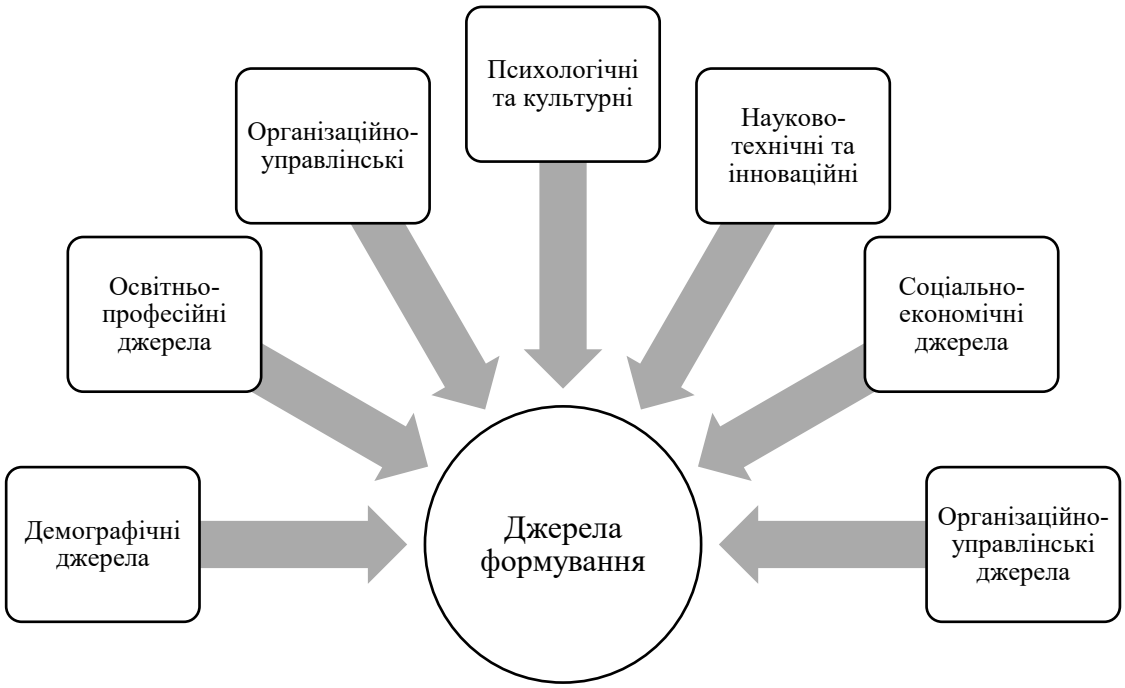


Рис.1. Джерела формування трудового потенціалу підприємства (побудовано автором за джерелом [3])

Демографічні джерела відіграють ключову роль у формуванні трудового потенціалу, оскільки саме вони визначають кількісні та якісні параметри робочої сили, що є основою функціонування будь-якого підприємства. Демографічні процеси безпосередньо впливають на чисельність населення працездатного віку, його структуру, рівень відтворення, а також на соціальні й економічні можливості суспільства щодо забезпечення підприємств трудовими ресурсами.

Основу демографічних джерел формують такі елементи, як народжуваність, смертність, природний і міграційний рух населення, вікова та статева структура, а також стан здоров'я і тривалість життя населення. Сукупність цих показників визначає демографічний потенціал країни чи регіону, який є базою для формування трудового потенціалу підприємств.

Вікова структура населення має важливе значення для оцінки динаміки трудових ресурсів. Збільшення частки осіб старшого віку при одночасному скороченні молоді негативно позначається на оновленні кадрового складу, інноваційній активності та продуктивності праці.

Міграційні процеси є як джерелом поповнення трудового потенціалу, так і загрозою його зменшення. Внутрішня міграція забезпечує перерозподіл робочої сили між регіонами, сприяючи їх збалансованому розвитку. Зовнішня трудова міграція, навпаки, часто призводить до втрати кваліфікованих кадрів, зниження освітнього рівня трудових ресурсів і так званого «відтоку мізків».

Статева структура населення впливає на розподіл робочої сили за видами економічної діяльності, оскільки деякі професії мають гендерну специфіку. Збалансоване співвідношення між чоловіками та жінками у складі трудових ресурсів сприяє раціональному використанню людського потенціалу.

Стан здоров'я населення є важливою передумовою збереження і підвищення працездатності. Рівень захворюваності, доступність медичного обслуговування, умови життя і праці безпосередньо впливають на тривалість активного трудового життя та якість виконання трудових функцій.

Освітньо-професійні джерела відіграють провідну роль у формуванні трудового потенціалу, оскільки саме вони визначають якісні характеристики робочої сили – рівень знань,

умінь, навичок, професійної компетентності, здатність до навчання, творчості й адаптації до нових умов праці. Розвинена система освіти та професійної підготовки є основою формування висококваліфікованого персоналу, який здатний забезпечувати інноваційний розвиток підприємства.

Освітньо-професійні джерела охоплюють систему загальної, професійної, вищої та післядипломної освіти, що забезпечує відтворення та розвиток людського капіталу. Вони формують інтелектуальний і професійний потенціал працівників, від якого залежить продуктивність праці, технологічна культура та конкурентоспроможність підприємства.

Соціально-економічні джерела є одним із найважливіших чинників формування та розвитку трудового потенціалу, оскільки саме вони визначають умови життя, рівень добробуту, соціальну захищеність і мотивацію до праці населення. Ці джерела формують соціальне середовище, у якому відтворюється і розвивається робоча сила, а також впливають на якісні характеристики трудового потенціалу – продуктивність, активність, трудову дисципліну, ініціативність і відданість працівників своїй справі.

Організаційно-управлінські джерела формування трудового потенціалу відображають систему управління персоналом, організацію праці та ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. Вони визначають, наскільки раціонально підприємство реалізує наявний людський потенціал, створює умови для його розвитку та підвищення продуктивності праці.

Науково-технічні та інноваційні джерела формування трудового потенціалу є одним із ключових чинників його розвитку в умовах сучасної економіки, заснованої на знаннях. Вони визначають рівень технологічного прогресу, інноваційну активність підприємства, ступінь впровадження нових знань, технологій і методів управління, що безпосередньо впливають на якість, структуру та ефективність трудового потенціалу.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації науково-технічний прогрес сприяє формуванню нового типу трудового потенціалу – інноваційно-орієнтованого, мобільного, гнучкого й здатного до швидкої адаптації в умовах технологічних змін.

Науково-технічний прогрес визначає зміст, характер і організацію праці, створюючи потребу у фахівцях нових професій, підвищуючи вимоги до рівня їхньої освіти, технічної грамотності та аналітичних здібностей. Технічне оновлення виробництва зумовлює необхідність постійного вдосконалення професійних навичок працівників.

Отже, в сучасних умовах глобалізації та цифровізації науково-технічний прогрес сприяє формуванню нового типу трудового потенціалу – інноваційно-орієнтованого, мобільного, гнучкого й здатного до швидкої адаптації в умовах технологічних змін.

Розуміння структури й дії цих джерел є необхідною умовою для розроблення ефективної кадрової стратегії підприємства, спрямованої на підвищення кваліфікації персоналу, покращення умов праці, мотивації та створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

1. Іванов С. В. Стратегічні напрями розвитку трудового потенціалу у відповідності до вимог роботодавців в умовах відновлення економіки Дніпропетровської області. Осадча Н. В., Затишняк В. В. Вісник економічної науки України. - 2022. - № 1. - С. 135-147.
2. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Гносеологія управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. Часопис економічних реформ. 2024. № 3. С. 60-66.
3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

Терп'як В.В., студент групи ЕК(УП)м-21
Науковий керівник: **Гордійчук А.І.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Проблема підвищення продуктивності праці є однією з центральних у стратегіях економічного розвитку більшості розвинених країн світу. Зарубіжний досвід свідчить [1-3], що високий рівень продуктивності досягається завдяки поєднанню інноваційного, технологічного, організаційного та соціального підходів, а також ефективній державній політиці у сфері праці, освіти та управління людським капіталом.

Сполучені Штати Америки є одним із провідних світових лідерів за рівнем продуктивності праці. Це стало можливим завдяки комплексному поєднанню інноваційної політики, високорозвиненої системи управління персоналом, інвестицій у людський капітал, технологічного прогресу та ефективного державного регулювання економіки. Американська модель підвищення продуктивності праці базується на глибокому розумінні взаємозв'язку між економічними стимулами, технічним удосконаленням виробництва та соціальною мотивацією працівників.

Основним джерелом зростання продуктивності праці в США є високий рівень інноваційності економіки. Значні інвестиції в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D) забезпечують постійне оновлення техніко-технологічної бази підприємств.

Американські корпорації активно впроваджують автоматизовані виробничі системи, робототехніку, штучний інтелект, цифрові платформи управління, що дозволяє знижувати витрати часу й ресурсів на одиницю продукції. Розвиток цифрової економіки та інформаційних технологій сприяє формуванню нових форм організації праці – віддаленої, проектної, гнучкої, що також підвищує ефективність використання робочого часу.

США вважають освіту та професійний розвиток працівників стратегічними факторами економічного зростання. Висока продуктивність праці досягається через інвестиції у формування компетенцій, розвиток критичного мислення, цифрової грамотності та креативності.

На державному рівні діють програми безперервного навчання (lifelong learning), підготовки кадрів для інноваційних галузей, а також податкові стимули для компаній, які вкладають кошти у підвищення кваліфікації персоналу.

Підприємства впроваджують системи менторства, корпоративних тренінгів, внутрішнього навчання, що забезпечує високу адаптивність робочої сили до технологічних змін і нових вимог ринку. Американська практика демонструє, що продуктивність праці безпосередньо залежить від мотиваційних механізмів. У більшості компаній використовується система диференційованої оплати праці, заснована на досягнутих результатах.

Широко застосовуються гнучкі системи преміювання, бонуси, опціони на акції, а також нематеріальні стимули – визнання досягнень, кар'єрне зростання, можливість професійного саморозвитку.

Суттєву роль відіграє участь працівників у прийнятті управлінських рішень, що підвищує почуття відповідальності та належності до корпоративної спільноти.

Досвід США свідчить, що підвищення продуктивності праці є результатом системного підходу, який поєднує інноваційний розвиток, ефективне управління людськими ресурсами та сприятливу державну політику. Висока продуктивність праці формується не лише завдяки технічному прогресу, а й завдяки культурі ефективності, орієнтації на результат та постійному вдосконаленню.

Цей досвід може бути корисним для України у розробці національної стратегії підвищення продуктивності праці, зокрема через інвестиції в освіту, цифровізацію, інновації та розвиток людського капіталу.

Німеччина є однією з найрозвиненіших економік світу, яка традиційно демонструє високий рівень продуктивності праці. Це зумовлено ефективним поєднанням інноваційного розвитку, досконалої системи управління персоналом, соціального партнерства, сильної виробничої культури та державної підтримки науково-технічного прогресу. Німецька модель підвищення продуктивності праці базується на принципах технологічного вдосконалення, професійної компетентності працівників та узгодженості інтересів усіх учасників трудового процесу.

Одним із ключових напрямів підвищення продуктивності праці в Німеччині є систематичне оновлення виробничо-технологічної бази. Держава та підприємства активно інвестують у науково-дослідні роботи, автоматизацію, роботизацію, цифрові технології (Industrie 4.0). Концепція «Індустрія 4.0» передбачає широке впровадження кіберфізичних систем, штучного інтелекту, Інтернету речей, хмарних технологій та аналітики великих даних, що дає змогу значно підвищити ефективність управління виробництвом.

Завдяки цим технологіям підприємства досягають оптимізації ресурсів, скорочення простоїв і дефектів, підвищення гнучкості та швидкості виробничих процесів, що безпосередньо сприяє зростанню продуктивності праці. Одним із найважливіших чинників високої продуктивності праці в Німеччині є дуальна система професійної освіти, яка поєднує навчання у навчальних закладах із практичною підготовкою на підприємствах.

На підприємствах діє система “співуправління” (Mitbestimmung), яка надає працівникам право брати участь у прийнятті рішень щодо управління підприємством. Такий підхід сприяє високому рівню довіри, лояльності та мотивації персоналу, що позитивно впливає на результативність праці.

Соціальне партнерство забезпечує баланс інтересів між капіталом і працею, запобігає конфліктам і стимулює стабільність виробничих процесів.

Японія є одним із найуспішніших прикладів країни, де високий рівень продуктивності праці досягнуто завдяки поєднанню технічних інновацій, ефективного управління персоналом, глибокої корпоративної культури та соціальної гармонії. Японська модель підвищення продуктивності праці спирається на філософію безперервного вдосконалення, колективної відповідальності та взаємної поваги між роботодавцем і працівником, що забезпечує стабільний економічний розвиток країни.

Таким чином, корпоративна культура в Японії стає потужним нематеріальним фактором продуктивності, заснованим на довірі, колективізмі та взаємопідтримці. У Японії велика увага приділяється безперервному професійному навчанню працівників. Кожен працівник має можливість підвищувати кваліфікацію, проходити стажування, брати участь у внутрішніх тренінгах і семінарах.

Це дозволяє швидко адаптувати персонал до технологічних змін, знижує ризики браку кадрів і стимулює інноваційність. Більшість підприємств дотримуються принципу, що людський капітал є головним ресурсом підвищення продуктивності, тому інвестиції в освіту і розвиток персоналу мають стратегічне значення.

Скандинавські країни посідають провідні місця у світових рейтингах продуктивності праці, конкурентоспроможності та якості життя. Їхня модель ґрунтується на поєднанні високих соціальних стандартів, ефективної системи державного управління, інноваційної економіки та розвиненого людського капіталу. Особливістю скандинавського підходу є баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю, що створює сприятливі умови для підвищення продуктивності праці на макро- та мікрорівнях.

У Швеції, Норвегії, Данії та Фінляндії сформована соціально-ринкова модель економіки, відома як «скандинавська модель добробуту». Вона поєднує високі податки з ефективним перерозподілом ресурсів, спрямованих на фінансування освіти, охорони здоров’я, науки та соціального захисту.

Отже, адаптація найкращих зарубіжних практик до українських умов може стати важливою передумовою зміцнення конкурентоспроможності національної економіки та забезпечення довгострокового підвищення продуктивності праці.

1. Новіченко Л. С. Продуктивність праці: аналіз показників та резерви підвищення. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2022. № 3. С. 21-28.
2. Чабан Г. В., В. Г. Чабан Застосування інноваційних факторів підвищення продуктивності праці. Економічний вісник університету. 2022. Вип. 54. - С. 23-29.
3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

Оліферчук А.В., студентка групи ЕК(УП)мз-21
Науковий керівник: **Гордійчук А.І.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, стрімкої цифровізації та зростання конкуренції ефективна організація праці набуває особливої актуальності. Від того, наскільки раціонально побудовані трудові процеси, розподілені функції, створені умови праці та налагоджені механізми мотивації, залежить продуктивність підприємства, його інноваційний потенціал і здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Принципи організації (рис.1.2) праці виступають методологічною основою формування цілісної, узгодженої та гнучкої системи управління людськими ресурсами.

Дотримання цих принципів сприяє забезпеченню ефективного використання трудового потенціалу, оптимізації витрат, підвищенню якості продукції та зміцненню конкурентних переваг підприємства. Вони дозволяють створити такі умови, за яких працівники можуть реалізувати свої професійні здібності, а виробничі процеси – функціонувати безперебійно та результативно. Саме тому принципи організації праці є важливим інструментом сучасного менеджменту та потребують постійного вдосконалення відповідно до новітніх тенденцій розвитку технологій і трудових відносин.

Принцип наукової обґрунтованості є фундаментальною вимогою до побудови системи організації праці та забезпечує її раціональність, ефективність і відповідність сучасним умовам виробництва. Він передбачає, що всі управлінські рішення щодо структури трудових процесів, нормування, організації робочих місць, кооперації та стимулювання персоналу повинні ґрунтуватися на об’єктивних даних, наукових методах та доказовій базі

Сутність принципу полягає у використанні результатів економічних, соціологічних, психологічних, технічних та ергономічних досліджень, що дозволяють точно визначити оптимальні параметри трудових операцій, раціональні режими праці та відпочинку, найефективніші схеми розподілу функцій між працівниками. Наукова обґрунтованість також передбачає застосування сучасних технологій аналізу – таких як моделювання, системний аналіз, цифрові інструменти моніторингу та оцінювання продуктивності.

У межах цього принципу важливе значення має нормування праці, яке повинно здійснюватися на основі методично коректних спостережень, хронометражу, експериментів та статистичного аналізу. Це сприяє формуванню реалістичних норм часу й виробітку, що забезпечують ефективне планування виробничих процесів і справедливу систему стимулювання.

Рис.1. Принципи організації праці на підприємстві

Примітка. Побудовано автором за джерелом [1]

Реалізація принципу наукової обґрунтованості дозволяє мінімізувати нераціональні витрати робочого часу, підвищити продуктивність праці, покращити умови праці та забезпечити безперервний розвиток системи організації праці. Він забезпечує підприємству можливість приймати управлінські рішення, що відповідають сучасним технологічним тенденціям, особливостям виробництва та соціальним потребам персоналу.

Принцип раціонального розподілу та кооперації праці полягає у тому, що трудові обов’язки, завдання та функції повинні розподілятися між працівниками з урахуванням їхньої кваліфікації, професійних компетентностей, досвіду та індивідуальних здібностей. Раціональний розподіл праці дозволяє уникнути дублювання функцій, надмірного перевантаження окремих працівників та неефективного використання робочого часу. Він передбачає чітке визначення ролей, меж відповідальності та очікуваних результатів роботи кожного працівника чи підрозділу.

Не менш важливою складовою є кооперація праці, яка забезпечує взаємопов’язану, синхронізовану діяльність усіх учасників виробничого процесу. Кооперація передбачає узгодження дій між робочими місцями, бригадами, відділами та ланками виробництва, що дозволяє уникнути простоїв, затримок і конфліктів у технологічних операціях. Вона забезпечує ритмічність виробництва, підвищує його продуктивність і сприяє якісному виконанню завдань.

Завдяки реалізації цього принципу підприємство отримує чітку, узгоджену структуру праці, підвищує продуктивність, забезпечує стабільність виробничих процесів і сприяє формуванню високого рівня відповідальності та дисципліни у трудовому колективі.

Принцип оптимізації трудових процесів спрямований на досягнення максимальної ефективності виконання роботи за рахунок удосконалення змісту, структури та послідовності трудових операцій. Він передбачає системне виявлення й усунення нераціональних дій, зайвих рухів, дублювання функцій та непродуктивних втрат робочого часу. Не менш важливою складовою оптимізації є впровадження технічних і технологічних новацій, що дозволяють автоматизувати або механізувати окремі операції, зменшити навантаження на працівників і підвищити точність результатів. Це включає використання новітніх інструментів, обладнання, інформаційних систем та цифрових платформ для керування роботою.

Реалізація принципу оптимізації трудових процесів забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції, скорочення витрат та формування більш гнучкого, адаптивного виробництва. У сучасних умовах він є ключовою складовою підвищення конкурентоспроможності підприємства і створює основу для безперервного вдосконалення системи організації праці.

Завдяки реалізації принципу комплексності підприємство отримує оптимізовану, збалансовану й узгоджену систему праці, здатну забезпечити високу продуктивність, якість, безпеку та мотиваційну привабливість для персоналу. Він є ключовою передумовою ефективного управління трудовим потенціалом та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

Михалевська Т.О., 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 ЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Соціальний розвиток підприємства є одним із ключових чинників підвищення ефективності його функціонування, оскільки безпосередньо впливає на якість трудових ресурсів, мотивацію персоналу, соціальну стабільність і конкурентоспроможність організації. Як вважають ряд дослідників [1-3], в сучасних умовах, коли успіх підприємства дедалі більше визначається рівнем розвитку людського капіталу, соціальна складова управління набуває стратегічного значення.

Соціальний розвиток підприємства ґрунтується на системі принципів (рис. 1), що визначають зміст, напрями та механізми реалізації соціальної політики організації. Принципи виступають теоретичною і методологічною основою управління соціальними процесами, забезпечуючи узгодженість економічних, соціальних і гуманітарних цілей підприємства.

Принцип соціальної справедливості визначає необхідність рівних можливостей для всіх працівників у доступі до соціальних благ, навчання, кар'єрного зростання та участі в управлінні. Реалізація цього принципу передбачає справедливу систему оплати праці, недопущення дискримінації за віком, статтю, національністю чи соціальним статусом, а також забезпечення соціальної рівноваги в колективі.

Принцип партнерства та соціального діалогу передбачає співпрацю між адміністрацією, трудовим колективом і профспілковими організаціями. Соціальний діалог виступає засобом досягнення компромісу між інтересами роботодавця та працівників, сприяє формуванню довіри, узгодженню цілей та спільному прийняттю рішень щодо соціально важливих питань.

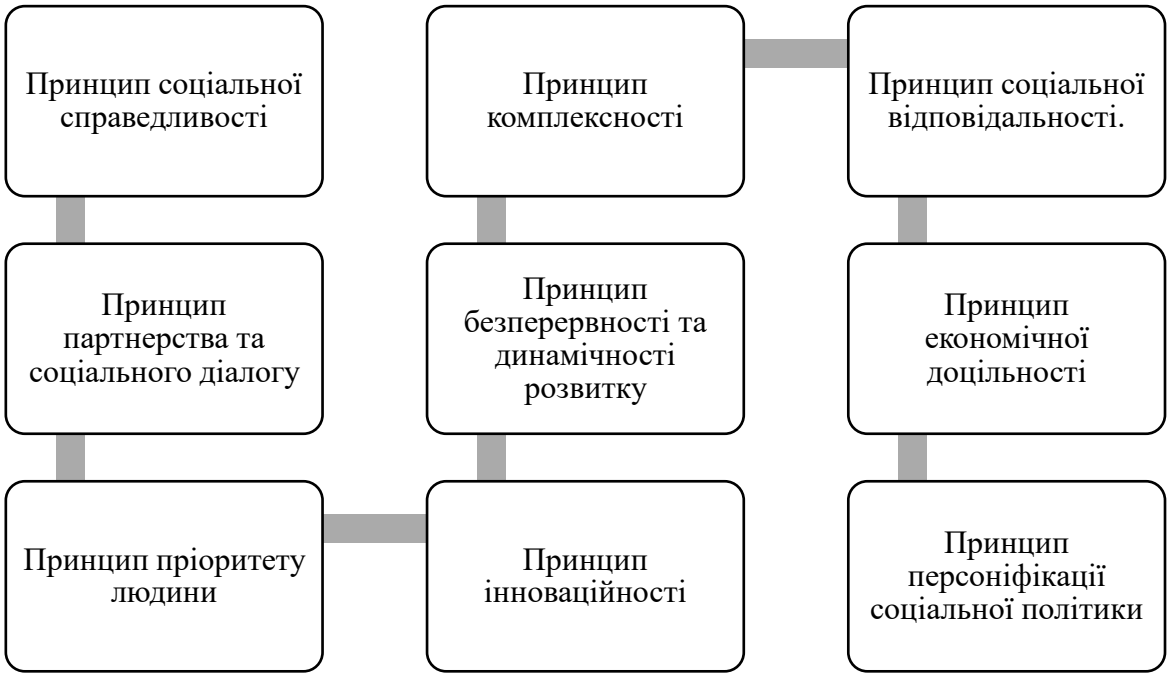


Рис. 1. Принципи соціального розвитку підприємства
Примітка. Побудовано автором за джерелом [3].

Принцип пріоритету людини розглядається її як головна цінність і стратегічний ресурс підприємства. Соціальна політика має бути спрямована на створення умов для самореалізації, розвитку професійного потенціалу, збереження фізичного та психологічного здоров'я працівників.

Принцип комплексності ґрунтується на тому, що соціальний розвиток має охоплювати всі аспекти діяльності підприємства – від умов праці й соціального захисту до корпоративної культури, комунікацій і соціальної відповідальності. Комплексний підхід забезпечує взаємозв'язок між економічною ефективністю, соціальним добробутом працівників і репутаційним капіталом підприємства.

Принцип безперервності та динамічності розвитку говорить про те, що соціальний розвиток – це не разова дія, а постійний процес, який адаптується до змін зовнішнього середовища, технологій, потреб персоналу та стратегічних цілей підприємства. Дотримання цього принципу забезпечує стійкий розвиток і запобігає соціальним кризам у колективі.

Принцип інноваційності орієнтує соціальну політику на використання нових методів управління персоналом, цифрових технологій, сучасних інструментів мотивації, дистанційного навчання, програм добробуту. Інноваційність дозволяє підприємству швидше реагувати на виклики ринку та ефективніше задовольняти потреби працівників.

Принцип соціальної відповідальності трактується так, що підприємство має не лише забезпечувати добробут власних працівників, а й брати участь у розвитку громади, охороні довкілля, підтримці соціальних ініціатив. Цей принцип відображає зв'язок між діяльністю підприємства та суспільним середовищем, у якому воно функціонує.

Принцип економічної доцільності враховує те, що соціальні програми мають бути не лише гуманітарно обґрунтованими, а й економічно ефективними. Інвестиції у розвиток персоналу, охорону праці, корпоративну культуру чи соціальні пільги повинні приносити підприємству конкретні результати – підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, поліпшення іміджу роботодавця.

Принцип персоніфікації соціальної політики ґрунтується на тому, що соціальний розвиток має враховувати індивідуальні особливості, потреби та інтереси працівників. Впровадження індивідуальних планів професійного розвитку, гнучких форм зайнятості, варіативних мотиваційних програм забезпечує більш високий рівень задоволеності персоналу.

Насамперед, соціальний розвиток сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки створення сприятливих умов праці, справедлива система оплати, можливість професійного зростання та соціальний захист стимулюють працівників до ефективнішої роботи. Працівники, які відчувають підтримку з боку підприємства, проявляють вищу лояльність, ініціативність і відповідальність.

1. Ковальчук І. В., Матвєєва Я. В. Формування організаційно-економічного механізму соціального розвитку підприємства. Вісник Національного університету харчових технологій. – 2020. – № 3. – С. 89–95.
2. Кравець О. О. Публічно-управлінський аналіз впливів соціально-економічного розвитку на ключові параметри сталого розвитку. Теорія та практика державного управління. 2025. Вип. 1. С. 167-178.
3. 3..Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

Лебідь Н.А., студентка групи ЕК(УП)м-21
Науковий керівник: **Шубала І.В.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Ефективність використання персоналу є результатом взаємодії комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають рівень продуктивності праці, мотивації, професійної активності та соціальної взаємодії працівників. Визначення та аналіз цих факторів є необхідною умовою для формування дієвої системи управління персоналом, здатної забезпечити стабільний розвиток підприємства.

На думку багатьох дослідників [1-3], фактори впливу можна умовно поділити на зовнішні (макрорівень) та внутрішні (мікрорівень). Кожна з цих груп чинників має власну специфіку впливу, але у взаємодії вони формують цілісну систему умов, що визначають результативність трудової діяльності.

Зовнішні фактори (рис. 1) формуються під впливом макроекономічного, соціального та правового середовища, у якому функціонує підприємство. Вони не піддаються безпосередньому контролю з боку керівництва, однак істотно впливають на кадрову політику та рівень продуктивності праці.

Економічні умови характеризують стан національної економіки, рівень інфляції, податкове навантаження, державна політика зайнятості, платоспроможний попит. Економічна стабільність сприяє формуванню довгострокових трудових відносин і зростанню продуктивності праці.

Ринок праці є одним із ключових зовнішніх чинників, що визначають умови формування, використання та розвитку трудового потенціалу підприємства. Саме через механізми ринку праці реалізується взаємодія між попитом і пропозицією робочої сили, формуються рівновага між інтересами роботодавців та найманих працівників, а також визначаються основні параметри зайнятості, оплати праці та професійної мобільності населення. З позицій економічної теорії, ринок праці – це система суспільних відносин, яка забезпечує відтворення робочої сили, розподіл трудових ресурсів між галузями, регіонами й підприємствами відповідно до потреб економіки. Його стан безпосередньо впливає на ефективність персоналу, оскільки формує кадровий потенціал організацій, визначає рівень доступності кваліфікованих кадрів і стимулює підвищення продуктивності праці.

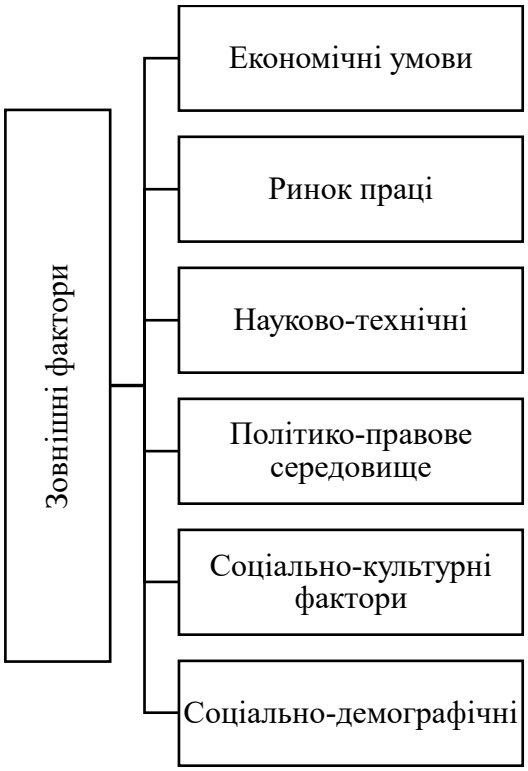


Рис.1. Зовнішні фактори впливу на ефективність використання персоналу
Примітка. Побудовано автором за джерелом [3]

Кон'юнктура ринку праці, тобто співвідношення попиту на робочу силу і її пропозиції, визначає можливості підприємства у формуванні висококваліфікованого кадрового складу. За умов дефіциту трудових ресурсів роботодавці змушені посилювати систему мотивації, підвищувати заробітну плату, створювати сприятливі умови праці, що сприяє зростанню ефективності персоналу. Натомість надлишок робочої сили може знижувати стимули до підвищення продуктивності через нестабільність зайнятості та демотивацію працівників. Якість робочої сили, що формується на ринку праці, визначається рівнем освіти, професійної підготовки та компетенцій працівників. Висока кваліфікація працівників є важливою передумовою ефективного виконання трудових функцій, впровадження інновацій і технологічних змін на підприємстві.

Мобільність робочої сили як професійна, так і територіальна відіграє важливу роль у забезпеченні оптимального розподілу трудових ресурсів. Високий рівень мобільності сприяє ефективнішому використанню людського капіталу, оскільки працівники мають змогу реалізовувати свої професійні навички в тих секторах економіки, де їхня праця є найбільш продуктивною.

Соціально-демографічні чинники є однією з ключових складових системи зовнішніх впливів на ефективність використання персоналу. Вони відображають структуру, якісні характеристики та динаміку трудового потенціалу суспільства, визначаючи його можливості щодо забезпечення підприємств робочою силою необхідного обсягу та кваліфікації. У науковій літературі соціально-демографічні чинники трактуються як сукупність демографічних, соціальних і культурних характеристик населення, які впливають на його трудову активність, професійні орієнтації, рівень зайнятості та продуктивність праці. До таких чинників належать: чисельність і структура населення, вікові та статеві пропорції, рівень освіти, професійна підготовка, стан здоров'я, міграційні процеси, соціальні цінності та трудова етика. Науково-технічний прогрес (НТП) є визначальним фактором розвитку сучасного суспільства та економіки, що справляє глибокий вплив на характер, зміст і організацію праці. Його вплив на ефективність використання персоналу проявляється через

зміну технологічних процесів, структури зайнятості, вимог до кваліфікації працівників, а також через трансформацію системи управління трудовими ресурсами.

Політико-правове середовище є важливим зовнішнім фактором, який формує загальні умови функціонування підприємств і суттєво впливає на ефективність використання персоналу. Воно визначає правові рамки організації трудових відносин, соціального захисту працівників, регулювання зайнятості та системи оплати праці. Саме політико-правова стабільність і якість законодавчого забезпечення створюють передумови для підвищення продуктивності праці, розвитку людського капіталу та забезпечення соціальної справедливості в трудовій сфері.

Соціально-культурні фактори становлять важливу складову зовнішнього середовища, що впливає на ефективність функціонування персоналу та загальний рівень результативності підприємства. Вони відображають сукупність цінностей, норм, традицій, рівня освіти, трудової етики, моральних установок і соціальних пріоритетів, притаманних суспільству чи окремій організації. Саме соціально-культурне середовище формує трудову поведінку, мотивацію, відданість працівників, стиль управління і характер взаємовідносин у колективі. У сукупності ці чинники створюють умови зовнішнього середовища, у яких формуються можливості для підвищення або зниження ефективності використання персоналу.

1. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 105–112.
2. Шаульська Л. І. Ефективність використання трудового потенціалу підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Донецьк : ДонДУУ, 2012. 312 с.
3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

Колькова (Смялко) А.С., студентка групи ЕК(УП)м-21
Науковий керівник: **Шубалий О.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ПРОБЛЕМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Сучасні соціально-економічні умови, зумовлені повномасштабною війною в Україні, суттєво вплинули на функціонування системи матеріального стимулювання праці. Воєнні дії спричинили глибокі трансформації у структурі зайнятості, фінансовій стабільності підприємств, рівні доходів населення та мотиваційній поведінці працівників. У результаті виникла низка специфічних проблем, які ускладнюють ефективне застосування матеріальних стимулів та потребують адаптації традиційних механізмів мотивації до умов воєнної економіки.

На думку ряду вчених [1-3], система матеріального стимулювання праці є одним із ключових інструментів управління персоналом, проте її ефективність часто знижується через низку організаційних, економічних та соціально-психологічних проблем. Недосконаліть підходів до стимулювання безпосередньо впливає на рівень трудової мотивації, продуктивність праці та стабільність колективу.

Однією з ключових проблем є зниження платоспроможності підприємств і обмеженість фінансових ресурсів, що зумовлює скорочення фондів оплати праці та преміальних виплат. Значна частина бізнесів працює в умовах нестабільного попиту, логістичних обмежень і підвищених витрат, тому можливості застосування матеріальних стимулів часто є мінімальними. Це призводить до дестимуляції трудової активності, зниження продуктивності та втрати мотивації персоналу.

Важливою проблемою є також порушення стабільності виплат заробітної плати. Через перебої у фінансуванні, евакуацію підприємств або зміну місця їх діяльності, багато працівників стикаються із затримками чи неповною виплатою заробітку. Це негативно позначається на довірі до роботодавця, підвищує рівень соціальної напруги та знижує ефективність трудових відносин.

Додатковим чинником є зростання трудової міграції та мобільності кадрів. Частина висококваліфікованих працівників виїхала за кордон або змінила сферу зайнятості, що створює дефіцит робочої сили в окремих галузях. У таких умовах підприємства змушені переглядати системи матеріального стимулювання, однак через обмежені ресурси не завжди можуть забезпечити конкурентний рівень оплати праці.

В умовах війни загострилася проблема нерівності в оплаті праці між працівниками різних регіонів і галузей. Підприємства, що працюють у прифронтових або постраждалих зонах, часто не мають можливості виплачувати заробітну плату на рівні підприємств із безпечніших регіонів. Така ситуація спричиняє дисбаланс у мотиваційній системі та посилює територіальні та соціально-економічні розриви.

Ще однією суттєвою проблемою є зміна пріоритетів у мотивації працівників. У період воєнного стану матеріальні стимули частково втрачають свою домінуючу роль, поступаючись місцем факторам безпеки, стабільності зайнятості та соціальної підтримки. Працівники дедалі частіше цінують гарантовану виплату навіть мінімальної заробітної плати, можливість зберегти робоче місце чи працювати дистанційно, ніж короткострокові бонуси або премії.

Крім того, спостерігається посилення тінізації трудових відносин, коли частина заробітної плати виплачується неофіційно, що унеможливлює реалізацію прозорої системи стимулювання. Така практика підриває довгострокову мотивацію, позбавляє працівників соціальних гарантій та знижує ефективність управління персоналом.

Не менш важливою проблемою є недостатня державна підтримка підприємств у сфері оплати праці. Попри існуючі програми допомоги, рівень компенсацій і дотацій не завжди дозволяє зберігати мотиваційний потенціал праці на належному рівні, особливо в малому та середньому бізнесі.

Ефективна система мотивації має не лише забезпечувати гідний рівень винагороди за працю, а й сприяти підвищенню продуктивності, розвитку трудового потенціалу та зміцненню соціальної стабільності на підприємстві.

Досвід розвинених країн світу свідчить, що ефективна система матеріального стимулювання праці є ключовим чинником підвищення продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності підприємств. Зарубіжна практика демонструє різноманітність підходів до побудови мотиваційних механізмів, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, враховують національні особливості, корпоративну культуру та соціально-економічні умови.

Система матеріального стимулювання праці у Сполучених Штатах Америки є однією з найрозвиненіших і найрезультативніших у світі, оскільки базується на принципах ринкової економіки, індивідуальної відповідальності та конкурентності працівників. Її головною метою є забезпечення прямого зв'язку між ефективністю праці, досягненням виробничих цілей і рівнем матеріальної винагороди.

У США матеріальне стимулювання розглядається як ключовий елемент системи управління персоналом, що забезпечує високу продуктивність, інноваційність та професійний розвиток працівників. Основною ідеєю є те, що розмір оплати праці має прямо залежати від результатів діяльності конкретного працівника або колективу, а не лише від посади чи стажу.

Система матеріального стимулювання у США характеризується високим рівнем ефективності, диференційованості та адаптивності. Вона базується на поєднанні економічної доцільності та мотиваційної справедливості, забезпечує баланс між інтересами працівників і роботодавців та стимулює інноваційний розвиток. Застосування окремих елементів американського досвіду в українських умовах сприятиме підвищенню

конкурентоспроможності підприємств, ефективності праці й розвитку сучасної системи мотивації персоналу.

Система матеріального стимулювання праці в країнах Західної Європи вирізняється високим рівнем соціальної орієнтованості, правового регулювання та тісним зв'язком між економічною ефективністю підприємств і соціальним добробутом працівників. Вона базується на принципах соціального партнерства, колективної відповідальності та рівноваги між інтересами працівника й роботодавця. У таких країнах, як Німеччина, Франція та Велика Британія, моделі матеріального стимулювання сформувалися під впливом історичних, культурних та інституційних особливостей, але мають спільну рису — прагнення забезпечити сталий розвиток підприємства через підвищення мотивації та задоволення трудом.

Система матеріального стимулювання в Німеччині базується на концепції соціальної ринкової економіки, де головна увага приділяється поєднанню економічної ефективності з соціальною справедливістю. Рівень оплати праці та умови матеріального стимулювання здебільшого визначаються через галузеві тарифні угоди між профспілками та роботодавцями. Це забезпечує справедливість і стабільність у системі винагород. Заробітна плата складається з фіксованої частини, що гарантує стабільний дохід, і змінної частини, пов'язаної з ефективністю праці, якістю продукції чи досягненням колективних цілей.

Французька модель матеріального стимулювання має соціально-державний характер і відзначається активною участю держави у регулюванні заробітної плати та гарантуванні соціальних стандартів.

Отже, заорубіжний досвід демонструє, що матеріальне стимулювання є найефективнішим тоді, коли воно поєднується з нематеріальними факторами, спрямованими на формування лояльності, професійного розвитку й колективної відповідальності за результати праці. Такий підхід може слугувати прикладом для удосконалення систем мотивації у країнах, які прагнуть поєднати економічну ефективність із соціальною стабільністю.

1. Базик О. В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 7. С. 129-131.
2. Білик В. В., Кравчик Ю. В. Напрями підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу аграрного підприємства. Economic synergy. 2021. Iss. 2. С. 68-77.
3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

Денисюк В.О., здобувач
Науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри обліку і аудиту ЛНТУ **Сидоренко Р.В.**
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ТА ПОВ'ЯЗАНИХ З НЕЮ РОЗРАХУНКІВ

Актуальність дослідження організації обліку та оподаткування заробітної плати та пов'язаних з нею розрахунків у сучасних умовах війни в Україні зумовлена поглибленням фінансового навантаження на підприємства, частими змінами податкового та трудового законодавства, а також необхідністю забезпечення стабільності виплат працівникам навіть за умов економічної турбулентності. Воєнний стан спричинив трансформацію режимів оподаткування, появу спеціальних пільг, зміну правил мобілізації та соціальних гарантій, що потребує від бухгалтерських служб високої адаптивності, точності та своєчасності ведення розрахунків. Належно організований облік заробітної плати стає ключовим інструментом фінансової стійкості підприємств, мінімізації ризиків штрафних санкцій та забезпечення соціального захисту працівників, що визначає важливість даної тематики в умовах триваючих викликів воєнної економіки.

Проблематика організації обліку та оподаткування заробітної плати та пов'язаних з нею розрахунків в умовах війни в Україні широко розкривається у працях сучасних науковців: Кучабський Н.О. [2], Машевська О. [4], Чиж С. І. [7], та інші, які акцентують увагу на нестабільності нормативно-правового середовища, складності застосування численних змін до податкового та трудового законодавства, а також необхідності адаптації облікових систем до воєнних ризиків та форс-мажорів. Дослідники підкреслюють, що підприємства стикаються з труднощами у правильному нарахуванні ЄСВ, ПДФО та військового збору, відображенні виплат мобілізованим працівникам, організації дистанційної роботи та збереженні кадрової документації. Наукові праці також наголошують на дефіциті методичних рекомендацій щодо обліку компенсацій, гарантій та соціальних виплат у період війни, що ускладнює забезпечення прозорості та законності розрахунків із персоналом.

На думку Машевська О. заробітна плата – це грошова форма винагороди працівника за вкладену працю, що визначається відповідно до складності, умов і результатів виконуваних робіт та є основним джерелом його відтворення трудового потенціалу [2, с. 308].

Науковець Кучабський Н.О вважає, що заробітна плата – це встановлена законодавством та умовами трудового договору винагорода за виконану працівником роботу, яку роботодавець зобов'язаний виплатити в установлені строки у грошовій або, у передбачених випадках, натуральній формі [3, с. 51].

Чиж С. І. трактує заробітну плату як економіко-соціальний інструмент, що забезпечує матеріальне стимулювання працівників, формування їх добробуту та баланс інтересів між роботодавцем і найманим персоналом у рамках виробничих та трудових відносин [7, с. 160].

Проаналізувавши наукову літературу, вважаємо, що заробітна плата є комплексною економіко-правовою категорією, що поєднує в собі сутність винагороди за працю, визначеної її складністю, умовами та результативністю, юридично закріпленої в нормах законодавства та положеннях трудового договору, а також виконує важливі соціально-функціональні завдання. Вона виступає основним джерелом відтворення трудового потенціалу працівника, забезпечує матеріальне стимулювання його діяльності, сприяє формуванню добробуту та слугує механізмом узгодження економічних інтересів між роботодавцем і найманим персоналом.

Організація обліку праці й заробітної плати ґрунтується на принципах повноти, своєчасності, достовірності, відповідності чинному законодавству та раціональності. У системі бухгалтерського обліку заробітна плата належить до найскладніших об'єктів, оскільки охоплює різні види виплат: основну та додаткову заробітну плату, компенсаційні виплати, премії, матеріальну допомогу, соціальні гарантії, розрахунки з мобілізованими та дистанційними працівниками. Методологічною основою виступають вимоги Закону України «Про оплату праці» [6], Податкового кодексу України [5], Кодексу законів про працю [2] та Інструкції № 291 щодо застосування Плану рахунків [1].

Організація первинного обліку у сфері нарахування та виплати заробітної плати є фундаментальним елементом обліково-аналітичної системи підприємства, оскільки забезпечує формування достовірної інформаційної бази для подальших розрахунків, податкового адміністрування та контролю за трудовими ресурсами. Первинні документи виконують роль юридично значущих носіїв інформації, що підтверджують фактичні трудові операції працівників, обсяг виконаних робіт та підстави для здійснення нарахувань. До ключових документів належать: табель обліку використання робочого часу, який фіксує явки, неявки та відпрацьований час; накази про прийняття, звільнення, переведення та надання відпусток, що формують кадрову основу трудових відносин; наряди на відрядні роботи, що визначають обсяг і результати виконаних завдань; розрахунково-платіжні відомості, які акумулюють інформацію про суми нарахувань і утримань. Систематизація цих документів є необхідною умовою забезпечення повноти та точності даних, що відображаються в бухгалтерському обліку.

Ведення розрахунків із заробітної плати здійснюється на пасивному рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам» [1], який узагальнює інформацію про поточну заборгованість

підприємства перед персоналом за всіма видами нарахувань. Правильне формування облікових записів за рахунком 66 забезпечує своєчасне відображення фінансових зобов'язань та мінімізує ризики помилок, що впливають на податкову звітність і фінансові результати діяльності підприємства [1].

Сучасні облікові системи (BAS ERP, SAP Business One, Oracle NetSuite тощо) дозволяють автоматизувати процеси нарахування заробітної плати та податків, мінімізувати ризики помилок і формувати аналітичну інформацію для управлінських рішень. Проте в умовах війни цифровізація обліку набуває подвійного значення, оскільки забезпечує безперервність облікових процесів навіть за умов релокації офісів або віддаленої роботи персоналу.

Оподаткування доходів працівників в Україні здійснюється шляхом утримання податку на доходи фізичних осіб (18%), військового збору (1,5%) та нарахування єдиного соціального внеску роботодавцем (22%) [5]. Воєнний стан призвів до появи низки змін у податковому регулюванні, зокрема:

– запровадження спеціальних режимів оподаткування для ФОП та підприємств;

– специфічні правила нарахування ЄСВ для мобілізованих працівників, за яких внесок може сплачувати держава;

– оновлені умови виплат працівникам, переведеним на дистанційну чи змішану форму роботи;

– зміна підходів до документального підтвердження трудових відносин в умовах форс-мажору;

– можливість перенесення строків подання звітності у разі неможливості її своєчасного подання через обставини війни [5].

Вище зазначенні фактори ускладнюють діяльність бухгалтерських служб, вимагаючи постійного моніторингу нормативних змін та коригування внутрішніх процедур обліку заробітної плати.

Проблеми та виклики організації обліку та оподаткування заробітної плати й пов'язаних з нею розрахунків у сучасних умовах України зумовлені високою нормативною динамічністю, що вимагає від підприємств постійного моніторингу змін у податковому, трудовому та соціальному законодавстві. Значні труднощі виникають під час правильного застосування норм щодо ПДФО, військового збору, ЄСВ, виплат мобілізованим працівникам і компенсацій за вимушений простій чи дистанційну роботу. Додаткові ризики пов'язані з цифровою фрагментованістю систем обліку, нестачею методичних рекомендацій щодо роботи в умовах воєнного часу, недосконалістю документообігу та збільшеним навантаженням на бухгалтерські служби. Сукупність цих чинників ускладнює забезпечення повної відповідності облікових процедур законодавству, підвищує ризики штрафних санкцій та потребує впровадження сучасних інструментів автоматизації й внутрішнього контролю [7, с. 163].

Організація обліку та оподаткування заробітної плати в Україні в умовах війни набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує стабільність соціальних виплат, дотримання законодавства та фінансову стійкість підприємств. Постійні нормативні зміни, поява нових форм зайнятості та особливі умови праці потребують переосмислення підходів до ведення обліку й оподаткування трудових доходів. У цих умовах формування ефективної системи розрахунків із персоналом стає важливим чинником економічної безпеки та організаційної адаптивності підприємств. Напрями розвитку організації обліку та оподаткування заробітної плати в Україні в умовах війни включають:

1) запровадження сучасних ERP-систем (BAS ERP, SAP, Oracle), електронних кадрових документів та автоматичних модулів розрахунку податків для зменшення ризику помилок і забезпечення безперервності обліку в умовах релокації та дистанційної роботи;

2) розробка чітких інструкцій щодо оплати праці мобілізованих працівників, компенсаційних виплат, простоїв, гнучких графіків і дистанційної роботи; спрощення звітності для підприємств, що діють у зоні бойових дій;

3) розширення можливостей електронного кабінету платника, оптимізація подання звітності, автоматичне звірення даних із ДПС та Пенсійним фондом для мінімізації розбіжностей;

4) проведення цільових навчань щодо застосування військового законодавства, нових вимог до кадрового та податкового обліку, а також роботи з автоматизованими системами;

5) створення резервних систем зберігання документів, перенесення частини облікових функцій у хмарні середовища та впровадження заходів кіберзахисту для збереження конфіденційної інформації.

Узагальнюючи, можна зазначити, що організація обліку та оподаткування заробітної плати в Україні в умовах війни стала одним із ключових інструментів забезпечення економічної стійкості підприємств та соціального захисту працівників. Постійні зміни законодавства, специфіка мобілізації, розширення дистанційних форм зайнятості та підвищені вимоги до прозорості фінансових операцій суттєво ускладнили облікові процеси, водночас стимулювавши активну цифровізацію та розвиток внутрішнього контролю. Ефективне управління розрахунками із заробітної плати в умовах війни потребує гнучкості, високої професійності бухгалтерських служб, впровадження сучасних інформаційних систем і методичного удосконалення процедур. Саме ці напрями визначають подальший вектор зміцнення системи обліку та оподаткування трудових доходів в Україні в умовах воєнних та післявоєнних викликів.

1. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291 : станом на 01 верес. 2024 р.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99 (дата звернення: 12.12.2025).
2. Машевська О. Економічна сутність та підходи до визначення «заробітна плата». *Молодий вчень*. 2021. №. 4 (92). С. 308-313.
3. Кучабський Н.О. Заробітна плата в системі економічних відносин сталого розвитку: окремі питання. *Галицький економічний вісник.* 2024.№ 88. С. 50-57.
4. Чиж С. І. Заробітна плата як індикатор рівня удосконалення стимулювання персоналу готельних підприємств у сучасних умовах ведення бізнесу.*Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2025. № 25. С.159-169.
5. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII : станом на 01 лист. 2024 р.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08 (дата звернення: 12.12.2025).
6. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР : станом на 01 лис. 2024 р.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр (дата звернення: 12.12.2025).
7. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI : станом на 01 лист. 2024 р.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 12.12.2025).

Гордійчук А.І., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ

Фактори, що визначають рівень організації праці охоплюють сукупність умов, характеристик та впливів, які формують ефективність трудових процесів та визначають раціональність використання робочої сили, засобів праці та виробничого часу. Вони діють комплексно та взаємопов'язано, визначаючи загальний стан організації праці на підприємстві. Основні групи факторів, зважаючи на думку [1-3], можна поділити на технологічні, соціально-економічні, організаційно-управлінські та психофізіологічні.

Технологічні фактори, що визначають рівень організації праці, охоплюють комплекс технічних, технологічних і виробничих умов, які формують ефективність виконання трудових процесів. Вони безпосередньо впливають на продуктивність праці, інтенсивність використання ресурсів, якість продукції та можливості оптимізації робочих операцій. У сучасних умовах технологічні фактори є ключовими, оскільки розвиток цифрових технологій, автоматизації та інновацій змінює характер і зміст праці. Чим більше операцій виконуються машинами, автоматами чи роботизованими комплексами, тим менше трудомісткість процесів

і вищий рівень організації праці. Сучасне, модернізоване та надійне обладнання сприяє безперебійному виробничому процесу.

Організаційно-управлінські фактори становлять ключову групу чинників, які визначають ефективність організації праці на підприємстві, оскільки саме вони формують систему управління, регламентують трудові процеси та забезпечують узгодженість дій персоналу. Їх вплив проявляється у створенні оптимальної структури управління, раціональному розподілі функцій, організації взаємодії між працівниками та формуванні умов для якісного планування й контролю.

Одним із провідних факторів є раціональний розподіл праці, що передбачає науково обґрунтоване розмежування функцій між працівниками з урахуванням їх компетенцій, що дозволяє уникнути дублювання обов'язків та забезпечує оптимальне навантаження. Важливу роль відіграє кооперація праці, яка забезпечує узгодженість виконання взаємопов'язаних операцій та сприяє підвищенню продуктивності виробництва.

Особливе місце займає система планування трудових процесів. Вона включає визначення виробничих завдань, розроблення графіків і координацію ресурсів, що дає змогу мінімізувати простої та забезпечити ритмічність виробництва. Значну роль відіграє також регламентація трудових процесів через встановлення стандартів, інструкцій і технологічних карт, які забезпечують дисципліну та стабільність виконання робіт.

Організація праці значною мірою залежить від ефективності управління персоналом і стилю керівництва. Грамотний управлінський підхід сприяє зростанню мотивації, покращенню комунікації та залученню працівників до вирішення виробничих питань. Не менш важливими є системи контролю та оцінювання результатів, які дозволяють своєчасно виявляти відхилення, аналізувати ефективність роботи та коригувати виробничі процеси.

Організаційна структура підприємства та якість внутрішніх комунікацій також визначають рівень організації праці. Гнучка й раціональна структура сприяє швидкому прийняттю рішень, а розвинена система комунікацій забезпечує ефективний обмін інформацією між підрозділами. Крім того, важливу роль відіграє логістичне забезпечення, яке гарантує своєчасне надходження матеріалів, ресурсів і інформації, необхідних для виконання трудових операцій.

Соціально-економічні фактори відіграють ключову роль у формуванні ефективної системи організації праці, оскільки вони визначають умови залучення, мотивації та розвитку персоналу. До таких факторів належать рівень заробітної плати, система матеріального та нематеріального стимулювання, соціальні гарантії, умови праці, корпоративна культура, а також рівень професійної підготовки та кваліфікації працівників

Важливим елементом є матеріальне забезпечення, яке прямо впливає на продуктивність праці, ступінь задоволеності роботою та готовність працівників до підвищення ефективності трудових процесів. Наявність соціальних пакетів, медичного страхування, можливостей для навчання та кар'єрного зростання створює додаткові стимули для залучення та утримання кваліфікованих кадрів.

Соціально-психологічний клімат у колективі також є визначальним чинником, оскільки він впливає на рівень комунікації, взаємодії між працівниками, виникнення конфліктів та загальну результативність діяльності. Сприятливе середовище сприяє формуванню командної роботи, підвищенню відповідальності та ініціативності працівників.

Психофізіологічні фактори охоплюють сукупність індивідуальних особливостей людини, які впливають на її працездатність, ефективність виконання трудових завдань та здатність адаптуватися до умов праці. Вони включають фізичний стан працівника, рівень витривалості, швидкість реакцій, нервово-психічну стійкість, увагу, пам'ять та інші характеристики, що формують індивідуальний трудовий потенціал.

Особливе значення мають умови праці, що впливають на психофізіологічний стан — рівень шуму, освітлення, температура, вібрація, мікроклімат, а також монотонність або інтенсивність трудових операцій. Негативний вплив цих факторів може призводити до

швидкої втоми, зниження концентрації, порушення координації рухів і, як наслідок, зменшення продуктивності праці та зростання ризику помилок чи травматизму.

Психофізіологічні особливості працівників необхідно враховувати під час проектування робочих місць, розподілу трудових завдань і встановлення режимів праці та відпочинку. Раціональна організація праці передбачає баланс між фізичним навантаженням і відновленням сил, правильний підбір персоналу відповідно до його можливостей та забезпечення ергономічних умов робочого середовища.

Кваліфікаційно-професійні фактори охоплюють сукупність характеристик працівника, що визначають рівень його професійної підготовки, компетентності та здатності ефективно виконувати трудові функції. Ці фактори безпосередньо впливають на продуктивність праці, якість виконуваних робіт, професійну моб Економічні та зовнішні фактори становлять комплекс умов, що формують макросередовище функціонування підприємства та визначають можливості ефективного використання трудових ресурсів. Їхній вплив проявляється у зміні рівня продуктивності праці, якості трудових процесів та конкурентоспроможності персоналу

До економічних факторів належать макроекономічна ситуація в країні, рівень розвитку ринку праці, галузеві особливості та фінансовий стан підприємства. Показники економічного зростання, інфляції, зайнятості й інвестиційної активності визначають можливість модернізації виробництва та впровадження нових технологій. Важливу роль відіграє матеріально-технічна база підприємства, що впливає на якість робочих місць і рівень автоматизації. Фінансові можливості організації формують рівень оплати праці, мотиваційних програм та обсяг інвестицій у розвиток персоналу.

Зовнішні (екзогенні) фактори охоплюють політико-правове середовище, соціально-демографічні умови, ринкову конкуренцію, науково-технічний прогрес та екологічні аспекти. Державна політика та законодавчі норми визначають рамки функціонування підприємств і гарантії захисту працівників. Соціально-демографічні характеристики населення та міграційні процеси впливають на доступність кваліфікованої робочої сили. Посилення конкуренції та глобалізаційні процеси стимулюють впровадження інновацій і підвищення вимог до професійної підготовки персоналу. Науково-технічний прогрес спричиняє структурні зміни у трудовій діяльності, підвищує потребу в нових компетентностях і сприяє зростанню продуктивності.

Отже, економічні та зовнішні фактори формують об’єктивні умови трудової діяльності, визначаючи можливості підприємства щодо розвитку персоналу, удосконалення організації праці та підвищення ефективності виробництва.

1. Греян А. А. Управління продуктивністю праці на підприємстві в сучасних умовах. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. № 11. С. 8-11.
2. Нестерук В. А. Проблеми забезпечення продуктивності праці в гібридних та дистанційних моделях. Економічний вісник Донбасу. 2025. № 1. С. 133-140.
3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

Дзямулич М. І.
к.е.н., доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

КАДРОВИЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПСИХОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СОЦІАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

В сучасних умовах підприємства функціонують у специфічному середовищі підвищеної нестабільності, де зовнішні шоки безпосередньо впливають на сталість бізнес-процесів і поведінку їх персоналу. За таких умова саме психологія управління персоналом набуває ключового значення, оскільки здатність керівників розуміти внутрішню мотивацію,

емоційний стан і поведінкові реакції працівників визначає швидкість адаптації підприємства до змін у бізнес-середовищі. Проте в українській практиці управління кадровий аудит переважно розглядається лише як інструмент оцінювання кваліфікаційного рівня чи продуктивності персоналу, тоді як його психологічна складова залишається недостатньо розкритою. Відсутність інтегрованих методів, які б враховували як соціально-економічні, так і психологічні параметри кадрової системи, призводить до втрати стійкості організацій, зниження їхньої функціональної гнучкості та ефективності управлінських рішень.

Практично проблема полягає у тому, що традиційні підходи до управління персоналом наразі вже не забезпечують формування резильєнтності підприємства – його здатності витримувати зовнішні потрясіння та швидко відновлювати свою продуктивність. Тому без належного врахування психологічних чинників кадровий аудит перетворюється на формальну процедуру, яка не дає змоги передбачити поведінкові ризики та потенціал персоналу в кризових ситуаціях. Практика свідчить, що підприємствам необхідна методологія, здатна поєднувати економічну раціональність із глибоким розумінням соціально-психологічної динаміки організації.

Ефективність управлінських рішень у сфері персоналу безпосередньо визначається рівнем узгодженості економічних і психологічних чинників, які формують мотиваційне середовище праці. При цьому економічні стимули, такі як заробітна плата, премії, матеріальні заохочення тощо, створюють раціональну основу трудової активності. Разом з тим, вони мають достатньо короткотерміновий ефект без належної підтримки емоційно-психологічних факторів, пов’язаних із довірою персоналу, визнанням, відчуттям значущості та справедливості працівників. Коли ці складові функціонально взаємодіють, то внаслідок цього формується середовище внутрішньої зацікавленості, у якому працівник сприймає цілі підприємства як власні.

Необхідно зазначити, що психологічний клімат впливає на сприйняття економічних стимулів, адже навіть високий рівень оплати праці не гарантує лояльності, якщо організаційна культура породжує емоційне виснаження. Водночас збалансована система мотивації, побудована на принципах взаємної поваги, професійного розвитку й прозорої оцінки результатів, знижує транзакційні витрати, підвищує кооперацію та гнучкість поведінки персоналу. Тому, саме синергія економічних і психологічних детермінант створює стійку основу управління, у якій зростання продуктивності поєднується з підвищенням психологічної стійкості колективу, а ефективність управлінських рішень відображає не лише економічну доцільність, а й гармонію внутрішніх мотиваційних структур підприємства.

Разом з тим, соціально орієнтована економіка змінює саму природу взаємодії між підприємством і працівником, вимагаючи від управлінців не просто досягнення фінансових результатів, але й підтримки високого рівня соціальної відповідальності, інклюзії та психологічного добробуту трудового колективу. У таких умовах ефективність управління персоналом визначається функціональною здатністю керівників формувати поведінкові стратегії, засновані на емпатії, партнерстві та комунікаційній відкритості. Відповідно, економіка, орієнтована на людину, передбачає взаємну довіру як ресурс, який стимулює переосмислення ролі мотивації, лідерства й етичних норм управління.

У сучасній системі управління персоналом ефективним механізмом контролю трудових ресурсів та інструментом глибинного аналізу психологічного стану колективу виступає кадровий аудит. Його практичне значення полягає у здатності виявляти приховані ризики, які виникають внаслідок емоційного вигорання, невдоволення корпоративною культурою чи дисбалансу між очікуваннями працівників і реальними умовами праці. Через аналіз показників лояльності, адаптивності та стресостійкості кадровий аудит формує емпіричну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію внутрішнього середовища корпорацій. Практично він дозволяє не лише оцінити відповідність компетенцій потребам підприємства, але й визначити психологічні детермінанти ефективності персоналу. Такий підхід перетворює аудит у стратегічний інструмент зниження плинності кадрів та формування

резильєнтного персоналу, здатного зберігати високий рівень продуктивності праці у стресових умовах. Відповідно, кадровий аудит стає ключовою ланкою між управлінською раціональністю та психологічною стабільністю організації.

Поєднання кадрового аудиту з психологічними методами оцінювання створює цілісну основу для управління людським потенціалом, у якій об'єктивні показники компетентності поєднуються з аналізом емоційного стану, цінностей і соціальних зв'язків працівників. Такий підхід зміцнює соціальний капітал підприємства, адже дозволяє ідентифікувати неформальні комунікаційні центри, рівень довіри та готовність колективу до співпраці. Як наслідок – управлінські рішення ґрунтуються на реальній структурі взаємодії, що підвищує адаптивність організації до кризових впливів. При цьому відтворення балансу між контролем і підтримкою забезпечує стабільність управлінських процесів, перетворюючи кадрову систему на гнучкий механізм розвитку.

Отже, потреба поєднання раціональної економічної ефективності з гармонійним розвитком людського потенціалу визначає необхідність формування психологічно орієнтованої системи управління персоналом. У середовищі постійних змін корпорації можу залишатися конкурентоспроможними лише тоді, коли їх працівники демонструють високий рівень адаптивності, внутрішньої мотивації та готовності до колективної взаємодії. Лише така система забезпечує продуктивність та психологічну стійкість організації, що проявляється у здатності зберігати рівновагу під тиском кризових впливів.

Таким чином, приходимо до висновку що психологічний вимір управління персоналом у межах соціальної економіки стає не допоміжним, а системоутворюючим чинником стійкості підприємства. Успішність організацій у сучасному бізнес-середовищі залежить не лише від раціональних управлінських рішень, але й від здатності керівників формувати середовище довіри, емоційної безпеки та партнерства. Тому лише психологічно орієнтована модель управління персоналом відкриває можливість перевести управління з адміністративного рівня на стратегічний, де людський капітал буде розглядатися як функціональна основа корпоративної резильєнтності.

Зазначимо, що кадровий аудит, інтегрований із психологічними методами оцінювання, здатен трансформуватися у дієвий інструмент забезпечення збалансованості організаційних процесів та підтримання лояльності працівників. При цьому у центрі уваги за таких умов опиняється не управлінський контроль, а розвиток персоналу. З іншого боку це потребує заміни формальної трудової дисципліни на внутрішню мотивацію персоналу до спільної мети. Такий підхід здатен сформувати основу для саморегулювання трудового колективу, що забезпечує гнучке реагування на зовнішні шоки та довготривалу стабільність корпорації.

Синиченко А. В.
Старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна
Вечірко В.О.
Студентка 3 курсу спеціальності «Маркетинг»
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

БАР'ЄРИ АДАПТАЦІЇ В КОЛЕКТИВІ ТА СПОСОБИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Адаптація в колективі є важливим етапом для кожного, хто потрапляє в нове середовище - перший день на роботі, новий університетський колектив, або вхід до команди в груповому проєкті. Успішна адаптація впливає на продуктивність, психологічне самопочуття та загальне задоволення від робочих або освітніх процесів. Однак цей процес часто супроводжується труднощами: страхом спілкування, незнанням правил групи, відчуттям самотності та невпевненістю в собі. Невдала адаптація може призвести до зниження мотивації, конфліктів та навіть бажання змінити місце роботи чи навчання. У цьому контексті виникає питання: які

саме бар'єри найчастіше заважають адаптації, і що може допомогти їх подолати? Дослідження цієї проблеми важливе для розробки практичних рекомендацій щодо покращення процесу адаптації в колективах.

Питання адаптації в колективі вивчають вітчизняні науковці. Скворчевська Є. Л. виявила, що основними бар'єрами соціальної адаптації підлітків є тривожність, недовіра та культурні розбіжності [3, с. 256-262]. Орел А. М. та Жмайлов В. М. встановили, що у професійних організаціях комунікативні бар'єри виникають через ієрархію, емоційну недовіру та інформаційне перевантаження [1]. Сердюк А. А. довела ефективність комплексної програми психологічної підтримки для підвищення адаптивності [2, с. 248]. Водночас залишається недостатньо вивченим питання типових бар'єрів адаптації у звичайних робочих колективах та практичних способів їх подолання.

Основною метою є виявлення найпоширеніших бар'єрів, які заважають адаптації в колективі на нових робочих місцях та визначення ефективних способів їх подолання.

Адаптація в колективі є вагомим процесом працівників. У процесі професійної діяльностів організації їм необхідно пристосовуватись не лише до нових колег, а й умов праці, корпоративної культури, стилю керівництва, професійним обов’язкам та прийнятих норм взаємодії. Для виявлення основних бар'єрів адаптації було проведено анонімне опитування серед рядових працівників Товариства з обмеженою відповідальністю «ФАЙВ СИСТЕМЗ ДЕВЕЛОПМЕНТ» у місті Вінниця. У дослідженні взяли участь 31 респондент віком від 18 до 45 років, які мають досвід адаптації в робочому колективі. Результати показали, що 57 % опитаних відчували труднощі при адаптації, а 22 % - ні.

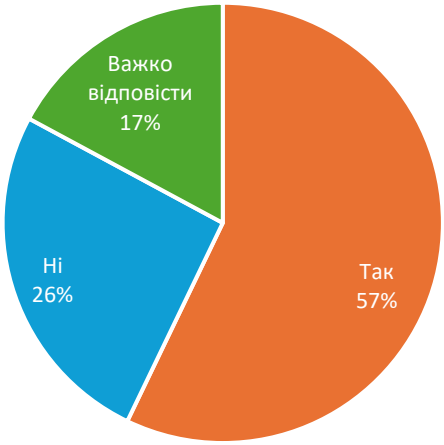


Рис. 1. «Чи відчували ви труднощі при адаптації в новому колективі?»

Серед бар'єрів, які респонденти відзначали найчастіше, лідирують культурні або вікові розбіжності - 12 осіб. Також респонденти вказували на: складність у встановленні комунікації з колегами - 11 осіб, страх першого контакту з новими людьми - 11 осіб, невпевненість у собі та своїх здібностях - 11 осіб, складність розуміння робочих завдань - 11 осіб, незнання неформальних правил та традицій колективу - 10 осіб, відчуття самотності та ізольованості - 7 осіб, конфлікти через непорозуміння - 6 осіб.

Рис. 2. «Які саме труднощі ви відчували при адаптації?»

Найефективнішими способами подолання цих бар'єрів респонденти вважають просто час і терпіння - 18 осіб, підтримку та дружелюбність колег - 15 осіб, поступове входження в обов'язки - 14 осіб, спільні інтереси з членами колективу - 13 осіб, власну ініціативу та відкритість - 12 осіб. Також респонденти вказували на: чітке пояснення правил, обов'язків і очікувань - 10 осіб; корпоративні заходи та неформальні зустрічі - 10 осіб; психологічна підтримка - 7 осіб; програма наставництва - 6 осіб; допомога та увага керівника - 5 осіб. Жоден респондент не обрав варіант «нічого особливого не допомогло».

Рис. 3. «Що допомогло вам адаптуватися в колективі?»

Отже результати дослідження показали, що більшість людей стикаються з труднощами при адаптації в новому колективі. Основними бар'єрами є невпевненість у собі, страх першого контакту та складність комунікації, а також відчуття невідповідності очікуванням. Найефективнішими способами подолання бар'єрів виявилися час і терпіння, підтримка колег, поступове входження в обов'язки та наявність спільних інтересів.

Для покращення процесу адаптації, на думку респондентів, необхідно забезпечити можливість поступового входження в роботу, організувати більше командних активностей та зменшити тиск на початковому етапі. Також у процесі адаптації допоможе створення програм

наставництва, організація адаптаційних заходів, таких як початкове представлення новачка колективу, неформальне спілкування з колегами, спільні перерви та обіди, чітка комунікація щодо правил і очікувань шляхом надання покрокових інструкцій до робочих завдань, роз'яснення внутрішніх процесів компанії, систематичний зворотний зв'язок з боку керівництва та формування підтримуючої атмосфери в колективі. Важливо усвідомлювати, що адаптація потребує часу, і надмірний тиск на новачків може її ускладнити.

1. Орел А. М., Жмайлов В. М. Прикладні аспекти комунікативних бар'єрів у сучасному суспільстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2109/2038
2. Сердюк А. А. Психологічні особливості життєстійкості осіб підліткового віку в складних життєвих ситуаціях. 2024. С. 248. URL: https://udu.edu.ua/images/data_file/viddil_aspirant/Doctor_filosofii/Serdyk/Serdyk_dis.pdf
3. Скворчевська Є. Л. Бар'єри в спілкуванні як проблема соціальної адаптації. *Habitus*. 2023. № 54. С. 256-262. URL: http://habitus.od.ua/journals/2023/54-2023/32.pdf

Романов А.Д.
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна
Гуменюк Л.В.
студентка магістратури, спеціальність 073 «Менеджмент»
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я (НА ПРИКЛАДІ ПЕРИНАТАЛЬНОГО ЦЕНТРУ)

Сучасна система охорони здоров'я України переживає динамічні трансформації, пов'язані з процесами реформування, зміною підходів до фінансування та підвищенням вимог до якості медичних послуг. У цих умовах особливої актуальності набуває питання формування ефективної системи мотивації праці медичних працівників. Саме мотивація персоналу визначає рівень професійної залученості, якість надання медичної допомоги та здатність установи відповідати зростаючим потребам пацієнтів. Перинатальні центри як високоспеціалізовані заклади потребують особливих підходів до управління персоналом, враховуючи високу відповідальність та емоційне навантаження на медичних працівників.

Питанням управління персоналом в системі охорони здоров'я присвятили свої дослідження такі вчені, як: Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єрьоміна, А.П. Єгоршина, Л.В. Балабанова, М.Д. Виноградський, В.М. Данюк, А.М. Колот, Н.І. Антощина, О.М. Скібіцький та ін. Але основні аспекти управління мотивацією персоналу в умовах реформи системи охорони здоров'я постійно змінюються та потребують додаткового дослідження [4].

Денисенко, М. П., Бреус, С. В., & Левченко, О. М. зазначають, що сучасні підходи до управління персоналом в медицині виходять за рамки традиційного кадрового адміністрування, трансформуючись у стратегічну функцію. Проте, незважаючи на теоретичну обґрунтованість, на практиці існує значний розрив між прогресивними моделями (орієнтованими на добробут та залученість персоналу) та застарілими, адміністративними підходами, що є основною невирішеною проблемою. [2]

Мотивація праці – це комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до ефективної діяльності. В умовах медичного закладу мотиваційні механізми мають поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню якості медичних послуг, зменшенню плинності кадрів, формуванню позитивного клімату в колективі, забезпеченню високого рівня професійної відповідальності.

Особливості діяльності перинатальних центрів пов'язані з наданням високотехнологічної допомоги вагітним, породіллям і новонародженим, що передбачає підвищену відповідальність, необхідність постійного професійного розвитку та роботу у стресових умовах. В умовах диджиталізації й цифровізації, особливості системи мотивації в медичних послугах полягають у тому, що ефективність відповідної системи залежна від різних чинників, що є індивідуальними для окремого суб'єкта. До таких чинників належать[1]:

- особливості надання послуг та управління наданням послуг;
- особливість перебігу медичних процесів в закладах охорони здоров'я;
- організаційна культура закладу охорони здоров'я.

У системі охорони здоров'я дотримуються двох вихідних принципів формування системи мотивації [3]:

1. Система мотивації повинна бути орієнтована не лише на частину потреб працівника (як правило економічних і матеріальних), а і на всі притаманні людині типи і види потреб;

2. Система мотивації повинна справедливо виявляти і враховувати внесок кожного виконавця у загальний результат, забезпечувати пропорційне внеску стимулювання.

У закладах охорони здоров'я, при розробці системи мотивації персоналу, необхідно враховувати усі можливі позитивні й негативні моменти, що мають чітку характеристику праці, та її умов. Доцільно враховувати віддаленість закладу охорони здоров'я від місця проживання співробітника, або низьку прохідність організації клієнтами, що суттєво впливає на рівень надання послуг.

На думку фахівців у сфері управління персоналом щодо медичних працівників можна ефективно використовувати лише матеріальні види мотивації такі, як[4]: офіційна заробітна плата відповідно до кваліфікації; доплати за інтенсивність і складність роботи; преміювання за показниками результативності; фінансові надбавки за участь у чергуваннях та роботі в нічний час.

Інша група науковців запевняє, що матеріальна винагорода, хоч і є важливим засобом стимулювання ефективно працюючих співробітників, однак не є єдиним дієвим мотивом. Сюди відносять такі нематеріальні мотиваційні чинники[4]:

- можливість професійного розвитку та навчання;
- участь у тренінгах, конференціях, курсах підвищення кваліфікації;
- розвиток корпоративної культури та командної роботи;
- визнання заслуг працівників (подяки, грамоти, внутрішні нагороди);
- комфортні умови праці та психологічна підтримка.

Також, в закладах охорони здоров'я необхідно враховувати усі можливі позитивні й негативні моменти, що мають чітку характеристику праці, та її умов, які згруповані у організаційно-управлінські чинники мотивації[5]:

- ефективний стиль керівництва;
- прозорі механізми розподілу навантаження;
- комунікація між керівництвом і персоналом;
- врахування індивідуальних потреб працівників.

Однак, існують проблеми та виклики у формуванні мотиваційної системи в закладах охорони здоров'я, які пов'язані з об'єктивними та специфічними чинниками[5]:

- обмежене фінансування;
- емоційне вигорання медичних працівників;
- нерівномірність навантаження;
- недостатня кількість можливостей для професійного росту;
- потреба у вдосконаленні управлінських підходів.

На основі вищезазначеного, шляхами вдосконалення мотивації в Перинатальних центрах вбачаємо наступне:

- упровадження сучасних HR-технологій;
- розвиток системи наставництва та підтримки молодих спеціалістів;

- удосконалення системи преміювання;
- створення програм профілактики емоційного вигорання;
- забезпечення можливостей для регулярного професійного навчання.

Таким чином, ефективна система мотивації праці є ключовим фактором для успішної діяльності Перинатальних центрів. Вона повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати специфіку роботи медичних працівників та сприяти розвитку професійної компетентності й підвищенню якості медичної допомоги.

1. Алькема В.Г., Сумець О.М., Кириченко О.С. Менеджмент закладів охорони здоров'я: навчальний посібник.– К.: «Університет економіки та права «КРОК»», 2023,– 225с. Режим доступу: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/alkema_0037.pdf
2. Денисенко, М. П., Бреус, С. В., & Левченко, О. М. (2025). Методи та моделі управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Актуальні питання економічних наук*, (14). https://doi.org/10.5281/zenodo.17009682
3. Мельник А. О. Мотивація як складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6. № 1. С. 280–289. Режим доступу: https://doi.org/10.36887/2415 8453-2021-1-3
4. Особливості управління персоналом у закладах охорони здоров'я Режим доступу: https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fb697b29-49e4-4176-94b6-f52eb9d1c0c
5. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

Нагорний Р.Р.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна
Голікова К.П.
к.е.н., доцент кафедри економіки економіки та цифрового бізнесу
Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

ФОРМУВАННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Цифровізація глибоко трансформує умови праці та механізми мотивації персоналу. Згідно з новітніми дослідженнями, технології впливають на продуктивність не лише через автоматизацію процесів, але передусім через зміну мотиваційних установок, можливостей самостійності, рівня інформаційної доступності та якості управління. Метааналіз показує, що позитивний вплив цифровізації пов'язаний зі зростанням автономії працівників та можливістю контролювати темп і спосіб виконання роботи [1].

Підвищення прозорості, доступ до інформації в режимі реального часу, гнучкі моделі зайнятості та персоналізовані цифрові інструменти навчання сприяють внутрішній мотивації. Дослідження показують, що цифрова автономія зміцнює почуття компетентності та підтримує високу продуктивність при віддаленій роботі [2].

Разом з тим цифровізація створює ризики, які можуть знижувати мотивацію та ефективність. Одним із найбільш досліджених чинників є «technostress» - технологічно зумовлений стрес, спричинений надмірною кількістю цифрових платформ, інформаційним перенавантаженням та високою швидкістю комунікацій. Так, Tarafdar, Cooper та Stich показують, що technostress сприяє емоційному виснаженню, зниженню задоволеності роботою та послабленню мотивації [3]. Аналогічні результати демонструє дослідження Molino, Cortese і Ghislieri, де підкреслюється, що технологічне перевантаження знижує продуктивність і здатність до концентрації [4].

Водночас науковці у сфері психології цифрової праці акцентують увагу на явищах цифрової перенасиченості та постійної доступності, які значно посилюють тривожність та погіршують психологічний комфорт працівників. Цифрова перенасиченість проявляється у надмірному обсязі інформації, численних електронних повідомленнях, постійному потоці

завдань і нагадувань, що створює когнітивне перевантаження та виснаження уваги. Постійна доступність, зумовлена можливістю комунікації у будь-який час через месенджери, корпоративні платформи та електронну пошту, формує відчуття «неможливості відпочити» та підвищує рівень психологічного стресу [5].

Дослідження показують, що надмірне використання цифрових каналів комунікації негативно впливає на залученість працівників, спричиняє зниження концентрації та ефективності виконання завдань і підвищує ризик професійного вигорання. При цьому значимим фактором є індивідуальна здатність до саморегуляції та цифрова компетентність: працівники з високим рівнем цифрових навичок та адаптивними стратегіями управління часом і інформацією демонструють нижчий рівень стресу та кращу продуктивність, навіть за умов високої цифрової активності [1, 4, 5].

Крім того, сучасні дослідження виділяють, що тривале перебування в постійній готовності відповідати на повідомлення знижує якість сну, підвищує тривожність і спричиняє фізіологічне напруження, що в комплексі негативно відображається на мотивації та загальному психологічному благополуччі працівників. В умовах дистанційної роботи цей ефект особливо посилюється, оскільки межі між робочим і особистим часом розмиваються, а організаційні очікування щодо швидкої відповіді можуть бути неузгодженими з індивідуальними ресурсами та можливостями працівника [2, 3, 7].

Таким чином, цифрова перенасиченість та постійна доступність виступають важливими ризиковими факторами, які здатні значно знижувати залученість, ефективність і психологічний комфорт персоналу, якщо організація не забезпечує баланс між технологічними вимогами та підтримкою психоемоційного стану працівників. Ефективними стратегіями пом’якшення цих ризиків є оптимізація інформаційного потоку, впровадження політик «цифрового відпочинку», навчання цифровій грамотності та розвиток навичок самоорганізації [5].

Ключовим фактором, який визначає успішність адаптації працівників до цифрових змін, є рівень цифрової компетентності. Дослідження вказують, що цифрова грамотність виконує роль посередника між технологічними інноваціями та ефективністю праці: працівники з високою цифровою впевненістю демонструють нижчий рівень стресу та вищу результативність [6].

Цифрове середовище стимулює розвиток форм дистанційної праці. Дослідження показують, що віддалена робота забезпечує гнучкість і підвищує задоволеність, але водночас посилює ризики соціальної ізоляції, професійного вигорання та розмитості меж між роботою і особистим життям [7]. Вплив цифрової роботи є амбівалентним та залежить від рівня управлінської підтримки і компенсаційних механізмів [8].

Одним із найбільш актуальних методів нематеріальної цифрової мотивації є гейміфікація. Дослідження показують, що за умови добровільної участі та чіткого зв’язку з цілями організації гейміфіковані елементи підсилюють інтерес, залученість і задоволення від роботи [9]. Водночас надмірне використання гейміфікаційних стимулів може спричиняти втрату інтересу або сприйняття їх як інструменту прихованого контролю.

В таблиці 1 наведено вплив цифрових чинників на мотивацію та продуктивність працівників.

Ефективна цифрова трансформація вимагає комплексного підходу, який поєднує технічні, організаційні та психологічні заходи. Розвиток цифрових компетентностей, включаючи навички роботи з інформаційними системами та управління цифровим навантаженням, дозволяє працівникам зменшувати негативний вплив technostress і підвищувати ефективність виконання завдань [6]. Психологічна підтримка персоналу, включаючи коучинг, тренінги з управління стресом та менторство, допомагає підтримувати емоційний баланс і знижувати тривожність, пов’язану з постійною доступністю. Продумана система управління змінами, що включає чіткі комунікаційні канали, реалістичні очікування

та індивідуалізацію мотиваційних стратегій, сприяє підвищенню залученості, задоволеності роботою та довготривалої продуктивності.

Таблиця 1. Аналітика впливу цифрових чинників на мотивацію та продуктивність працівників

Чинник	Позитивний вплив	Негативний вплив	Медіатори	Ризики	Джерела
Цифрові платформи	Автономія, швидкість роботи	Інформаційне перенавантаження	Цифрова компетентність	Technostress	[1], [9]
Аналітичні системи	Прозорість KPI	Відчуття цифрового нагляду	Engagement	Моніторинговий стрес	[8]
Гейміфікація	Посилення емоційної мотивації	Зниження інтересу при надмірності	Внутрішня мотивація	Маніпулятивність	[7]
Віддалена робота	Гнучкість, економія часу	Ізоляція, вигорання	Work–life balance	Дезадаптація	[6], [11]
Цифрова грамотність	Менше стресу, швидша адаптація	Складність навчання	Самоефективність	Опір змінам	[5]

Особливо важливим є баланс між професійними та особистими потребами працівника, що включає підтримку work–life balance, обмеження необов'язкових цифрових повідомлень у неробочий час, а також стимулювання автономного розподілу часу на виконання завдань. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність, а й сформувати стійку мотивацію, яка орієнтована на розвиток компетентностей, залученість і професійне зростання.

Таким чином, успішна цифрова трансформація підприємства є комплексним процесом, який включає розвиток технічних та цифрових навичок, психологічну підтримку та організаційні інструменти управління змінами. Зменшення техностресу, підтримка балансу між роботою та особистим життям, а також індивідуалізація мотиваційних стратегій виступають ключовими умовами підвищення продуктивності та формування ефективної трудової мотивації в умовах цифрового середовища.

1. Molino M., Cortese C. G., Ghislieri C. Digital workers' stress: The role of digital creativity in the future jobs // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2024. Vol. 9, № 3. P. 100302. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100302
2. Wang B., Liu Y., Qian J., Parker S. K. The impact of teleworking technostress on satisfaction, anxiety and performance // *Heliyon*. 2023. Vol. 9, № 4. e103003. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e103003
3. Tarafdar M., Cooper C., Stich J.-F. The technostress trifecta: technostress, burnout and job satisfaction // *Information Systems Journal*. 2019. Vol. 29, Issue 3. P. 442–483. DOI: https://doi.org/10.1111/isj.12441
4. Ghislieri C., Gatti P., Molino M., Mazzetti G. Digital stress and performance: The mediated role of exhaustion // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17, Issue 21. Article 8217. DOI: https://doi.org/10.3390/ijerph17218217
5. Augustine A., Jørgensen J., Vognsen L. Enhancing employees' workplace well-being through workplace digitization: exploring the mediating roles of job demands and digital anxiety // *Frontiers in Psychology*. 2025. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1642489
6. Ivanova A., Panova E., Smith L. Telework and employee well-being: The role of digital skills and job autonomy // *Sustainability*. 2023. Vol. 15, Issue 5. Article 4223. DOI: https://doi.org/10.3390/su15054223
7. Wang X., Zhao K., Street N. Work from anywhere: The impact of forced remote working during COVID-19 on technostress and performance // *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 142. P. 808–819. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.056
8. Radovanović D., Đorđević A., Milić N., Živadinović J. The indirect impact of the technostress subfactors on the satisfaction and desire to work from home // *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. Article 1417916. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1417916
9. Research Of Motivational Possibilities Of Well Being Technology In A Digital Economy // *EpSBS*. 2020. Vol. XLVI, P. 677–685. DOI: https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2020.03.90

Богданова Є.О.
К.е.н., старший викладач кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Міграція населення завжди була досить гострим питанням, яка постійно вивчається економічною наукою, адже у сучасному глобалізаційному світі міграція стала невід'ємною частиною суспільного розвитку. В першу чергу, вона зумовлена політичними, соціальними, економічними чинниками, оскільки населення країни постійно перебуває в пошуку кращого життя, освіти та безпеки.

Міграційна політика визначає ставлення держави до міграційних процесів, що відбуваються в Україні. Війна в Україні сколихнула нові міграційні напрямки населення, саме тому, міграційна політика держави зазнала значних змін і потребує перегляду підходів до сучасних викликів та пошуку перспектив розвитку цієї політики.

Загалом, міграційна політика України передбачає сукупність заходів і норм, які визначають ставлення держави до міграційних процесів, а саме: виїзду з країни, в'їзду до України, працевлаштування та інтеграції мігрантів тощо.

Міграційна політика в Україні залежить від демографічної ситуації, економічних потреб та політичного курсу на майбутнє. Її стабільність залежатиме від міжнародних зобов'язань держави, політичних зрушень.

Характеристика міграційної політики зумовлена особливостями соціально-економічного розвитку та спрямована на забезпечення безперервності економічного зростання з урахуванням ймовірних очікуваних змін. Пріоритетом є забезпечення кращої позиції для залучення та утримання кваліфікованих працівників, необхідних для підтримки та розвитку економіки [2, с. 98].

Після військового вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 р. ЄС відреагував негайно і продемонстрував дієву солідарність, підтримуючи людей, які потребують допомоги. Вперше у своїй історії ЄС ввів у дію Директиву про тимчасовий захист, яка запроваджує нормативно-правові положення для допомоги у врегулюванні масового прибуття людей [3, с. 171].

На сьогодні українці займають найбільшу частку серед робочої сили в Європі. Нестабільна економічна ситуація та низький рівень заробітної плати в Україні є основними причинами, що зумовлюють зріст зовнішньої трудової міграції громадян [1, с. 235].

Якщо говорити про міграційні хвилі з України, то науковці Кремень О. І. та Гавриш О. В. детально охарактеризували чотири ключові хвилі міграції [4, с. 19], проте на сьогодні варто додати п'яту хвилю, яка розпочалась після повномасштабного вторгнення і триває дотепер.

Воєнні міграційні процеси в Україні спричинили найбільшу вимушену міграцію в Європі з часів Другої світової війни. Через три роки від початку воєнного конфлікту понад 10 млн українців досі не можуть повернутися до своїх домівок [5, с. 96].

Україна втратила велику кількість талантів, які знайшли робочі місця за кордоном. Рівень трудової міграції був значним і до 2022 року, проте події збройного конфлікту зумовили нову хвилю мігрантів до країн ЄС, Канади та Америки. Для зменшення зовнішньої трудової міграції вітчизняному уряду необхідно провадити ефективну міграційну політику спираючись на міжнародний досвід.

Однією з найбільш розвинених країн, яка здійснює ефективну міграційну політику держави є Канада. До провідних складових сучасної міграційної політики Канади належать [2, с. 98-99]:

- постійне зосередження на довгостроковому економічному зростанні;
- підтримка гуманітарних традицій;

- продовження впровадження нових цифрових систем в сфері регулювання міграції з метою забезпечення покращеного обслуговування клієнтів.

Значною мірою мотивує людей до міграції також неможливість застосування своїх інтелектуальних, творчих здібностей у різних сферах господарства в Україні. Це призводить до виїзду з країни інтелектуальної, творчої молоді, яка буде віддавати свої сили задля блага іншої країни [4, с.22].

Управління міграційними процесами має статистичну перевагу державної політики, спрямованої на збереження людського капіталу, підтримку економічного відновлення та зміцнення соціальної згуртованості українського суспільства [5, с. 105].

Тому, спираючись на досвід розвинених країн, Україна повинна забезпечувати такі перспективи, за яких громадяни України будуть бачити можливість повернення з-за кордону задля розвитку економіки країни. Вважаю, за необхідне запропонувати наступні шляхи розвитку:

- гармонізація вітчизняного законодавства з ЄС;
- зростання оплати праці на вітчизняних підприємствах до закордонного рівня та затребуваність кадрів;
- поєднання безпекових інтересів держави із повагою прав людини та підтримка гуманітарних традицій;
- економічна стабільність та розвиток вітчизняного ринку;
- зниження податкового навантаження на розвиток бізнесу;
- врегулювання міграційних потоків;
- уникнення потенційної небезпеки, що спричинює загрозу життю.

Міграція є складною та багатогранною проблемою, яка впливає на економіку, політику та суспільство. Сучасна міграційна політика має носити не лише рекомендаційних характер, а бути дієвим інструментом контролю та засобом інтеграції. У перспективі міграційна політика має стати більш гнучкою та гуманною, адже її ефективність забезпечить не лише економічний розвиток держави, але й соціальну стабільність та безпеку.

1. Столяр Ю. А. Державна міграційна політика, як складова національної безпеки. *Економіка та публічне управління: Нові виклики та рішення.* 2024. Вип.1. С.235-237.
2. Воскобойник В. В. Міграційна політика Канади: пріорітети трансформаційних змін. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*, 2024, Вип. 27. С.93-100.
3. Мельник Ю. П. Міграційна політика ЄС в контексті військових дій в Україні та світі. *Політикус : наук. журнал*. 2024. № 1. С.169-173
4. Кремень О. І., Гавриш О. В. Міграційні процеси в Україні: особливості, причини та їх наслідки. *Економічний простір.* 2013. № 76. С. 17-27.
5. Будякова О., Слободенюк К. (2025). Соціально-економічні чинники впливу на міграційні процеси в Україні в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025 (1(77), С. 96–106. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-96-106

Чернушкіна О.О.
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна
Романюк О.О.
здобувачка освіти 10 класу,
Ліцей № 1 імені Володимира Красицького Хмельницької міської ради
м. Хмельницький, Україна

СТАН ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ

Актуальність дослідження обумовлена тим, що війна кардинально змінила демографічну та економічну структуру України, спричинивши значні втрати людського капіталу, скорочення трудових ресурсів, а також суттєві порушення на ринку праці. Відновлення

економіки після війни неможливе без комплексного переосмислення ролі трудового потенціалу як одного з ключових чинників макроекономічного зростання та соціальної стабільності.

У сучасних умовах глобальних викликів і внутрішньої нестабільності питання ефективного формування та використання трудового потенціалу набуває особливого значення для соціально-економічного розвитку України. Трудовий потенціал є одним із найважливіших ресурсів національної економіки, що визначає рівень продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності держави. Він є узагальнюючим індикатором процесу формування і розвитку особистості у трудовій діяльності.

Він відображає сукупність кількісних і якісних характеристик працездатного населення, що визначають його здатність до продуктивної праці, сучасної діяльності та адаптації до змін у соціально-економічному середовищі. Науковці відзначають, що трудовий потенціал – це не лише економічна, а й соціальна категорія, адже він охоплює рівень освіти, професійну підготовку, стан здоров'я, мотивацію до праці, морально-етичні якості та культурні цінності робочої сили [1].

Ще до війни Україна переживала складну демографічну ситуацію, яка характеризувалась низькою народжуваністю, передчасною смертністю серед чоловіків та еміграцією молодих фахівців за кордон. Але під час війни ситуація «загострилась». Дослідження міжнародних організацій підтверджують, що наслідки війни та тривалої економічної нестабільності посилюють цей процес. За оцінками, Україна може зіткнутися з необхідністю залучення близько 8,6 мільйонів додаткових працівників у найближче десятиліття, щоб комплексувати кадрові втрати та забезпечити відновлення економіки [2]. Водночас, демографічна криза, зменшення чисельності працездатного населення та посилена конкуренція за кваліфіковані кадри на міжнародному ринку праці лише загострюють проблему.

Результати дослідження показують, що війна спричинила одночасно три критичні виклики: демографічні втрати, трудову міграцію та структурну невідповідність між попитом і пропозицією на ринку праці. Протягом 2022–2025 рр. значна частина економічно активного населення вибула з ринку праці через мобілізацію, вимушену еміграцію та переміщення, що суттєво знизило пропозицію робочої сили й посилило дефіцит кваліфікованих працівників [3].

Аналітичні оцінки Міністерства економіки України та KPMG свідчать, що до 2040 року дефіцит робочої сили може сягнути 4,5 млн осіб, а в найближчі 10 років для відбудови необхідно залучити сотні тисяч нових працівників у будівництво, промисловість, транспорт, агросектор та інженерні професії [4]. Попит на робочу силу стрімко зростає, особливо у сферах, критичних для відновлення інфраструктури. У 2025 році понад 70 % будівельних компаній вказали на гострий кадровий дефіцит, насамперед – робітничих спеціальностей [5].

Результати власного соціологічного опитування серед української молоді підтверджують наявність серйозних довгострокових ризиків для відновлення трудового потенціалу. Зокрема, 56,6 % респондентів вважають, що більше кар'єрних можливостей вони матимуть за кордоном, а 20 % уже планують здобувати освіту в іншій країні. При цьому лише 26,4 % тих, хто хоче навчатися за кордоном, точно планують повернутися працювати в Україну – що формує ризик майбутнього «відтоку мізків». Вагомі мотиви для навчання або роботи за кордоном – якість освіти (61 %), рівень життя (53,5 %) та можливість працевлаштування (52,2 %). Значна частина респондентів (57,9 %) вказує на мовні та фінансові бар'єри.

Україна почала частково компенсувати кадровий дефіцит залученням іноземних працівників. У 2024–2025 роках було видано близько 6700 дозволів на працевлаштування, переважно у будівництві, логістиці та агросекторі. Проте такі масштаби не можуть суттєво вплинути на загальнонаціональний дефіцит робочої сили [6]. Це підтверджує потребу у комплексній державній політиці, яка включає повернення українських мігрантів, стимулювання зайнятості молоді, модернізацію профтехосвіти та розвиток програм перекваліфікації.

Формування трудового потенціалу України у післявоєнний період значною мірою залежить від ефективної демографічної політики. У вересні 2024 року Уряд ухвалив Стратегію демографічного розвитку України до 2040 року, яка передбачає комплекс заходів для стимулювання народжуваності, підтримки сімей, реінтеграції ветеранів війни, залучення осіб з інвалідністю до активної праці та створення умов для повернення трудових мігрантів [7].

Особливої уваги потребують конкретні групи населення:

1. Ветерани війни – понад 1,2 млн осіб, а разом із членами сімей їх кількість може сягати 5-6 млн. Їх соціальна та професійна адаптація критично важлива для стабільності ринку праці та забезпечення виробничої активності [8].

2. Чоловіки працездатного віку, чисельність яких у промисловості та будівництві значно скоротилася через мобілізацію та бойові дії, що створює дефіцит кваліфікованих кадрів у ключових секторах економіки.

3. Жінки та молодь – частина молодих людей виїхала за кордон для навчання або роботи й не повертається. При цьому частка жінок у трудових ресурсах зростає, що потребує розвитку гнучких умов праці та підтримки сімей [9].

4. Особи з інвалідністю – близько 2,7 млн осіб (7 % населення), а за окремими оцінками – до 6 млн. Для їхньої ефективної участі у ринку праці необхідно впроваджувати програми професійної реабілітації та створювати адаптовані робочі місця [10].

5. Трудові мігранти, які повертаються, потребують соціальної та професійної підтримки для швидкої інтеграції в економіку та забезпечення належного рівня зайнятості.

Наукові дослідження свідчать про глибокі структурні зміни на ринку праці та підкреслює потребу в адаптивній політиці зайнятості, яка враховує демографічні та соціальні тенденції [11].

Стратегічні пріоритети відновлення трудового потенціалу включають:

–модернізацію системи професійно-технічної освіти та програм перекваліфікації, орієнтованих на потреби сучасного ринку праці;

–створення спеціалізованих робочих місць і стимулів для роботодавців для підтримки зайнятості ветеранів війни та осіб з інвалідністю;

–сприяння поверненню трудових мігрантів та молоді через програми працевлаштування, соціальні гарантії та професійний розвиток;

–розвиток сімейної політики та стимулювання народжуваності, включно зі створенням доступних дитячих закладів, підтримкою материнства та молодих сімей;

–цифровізацію ринку праці та впровадження сучасних hr-технологій для підвищення ефективності управління кадрами [12].

Інтеграцію демографічної політики з економічними стратегіями відновлення та формування комплексного підходу до використання людського капіталу.

Таким чином, відновлення трудового потенціалу є ключовим чинником економічного відродження України. Демографічна політика, спрямована на ефективне відтворення та використання людських ресурсів, має стати основою макроекономічної стратегії повоєнного розвитку країни.

1. Корбут К.Є. Трудовий потенціал підприємства та фактори, що на нього впливають. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/215.pdf.
2. Ukraine's Future Rests on Its People. Center for Strategic and International Studies, report by Romina Bandura, February 14, 2025. URL: https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-rests-its-people.
3. KPMG Ukraine. Виклик, який ми не можемо ігнорувати: як Україна переосмислює ринок праці. URL: https://kpmg.com/ua/en/home/media/press-releases/2025/07/vyklyk-yakyy-my-ne-mozhemo-ihnoruvaty-yak-ukrayina-pereosmyslyuye-rynok-pratsi.html.
4. 4–5 million workers will be needed for successful post-war reconstruction of Ukraine – Minister. Ukrainian News, Herasimova Tetiana, 9 February 2025. URL: https://ukranews.com/en/news/1063509-4-5-million-workers-will-be-needed-for-successful-post-war-reconstruction-of-ukraine-minister.
5. Launch of the International Skills Alliance for Ukraine. Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ). URL: https://www.bmz.de/en/news/archive-press-releases/launch-of-the-international-skills-alliance-for-ukraine-215342.

6. Дефіцитний ринок праці: скільки трудових мігрантів можуть приїхати в Україну? Komersant.ua. URL: https://komersant.ua/en/defitsytnyy-rynok-pratsi-skilky-naspravdi-trudovykh-mihrantiv-mozhut-pryikhaty-v-ukrainu/.
7. The Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw). The Demographic Challenges to Ukraine's Economic Reconstruction. 2024. URL: https://wiiw.ac.at/the-demographic-challenges-to-ukraine-s-economic-reconstruction-dlp-6620.pdf.
8. Veterans' Reintegration in Frontline Areas: What's Next? ReliefWeb, 2025. URL: https://reliefweb.int/report/ukraine/veterans-reintegration-frontline-areas-whats-next-findings-post-assessment-workshop-march-2025-ukraine-enuk.
9. European Parliament. Ukraine's Youth and Education Mobility. 2022. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729318/EPRS_ATA(2022)729318_EN.pdf .
10. United Nations Ukraine. Dialogue on Humanitarian Support for Persons with Disabilities in Ukraine. 2024. URL: https://ukraine.un.org/en/233258-roundtable-dialogue-humanitarian-support-persons-disabilities-ukraine.
11. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Аналіз стану та проблем ринку праці: наявна та прогнозована кількість людей за категоріями (регіони, професії, статус зайнятості тощо). 2025. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail/d7994559-e2cb-4b49-b2fa-86ba08bfe1e3.
12. Кільніцька О. С., Яремова М. І. Оцінка трудового потенціалу та сучасні HR-технології в Україні. *Вісник Поліського національного університету*. 2023. №55. С. 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-84

Чернушкіна О.О.
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Фартушний Р.Р.
здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

ГАЛУЗЕВА СПЕЦИФІКА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах функціонування будівельної галузі України кадрове забезпечення виявляється критичною ланкою, що прямо впливає на ефективність підприємств, якість виконання робіт та конкурентоспроможність компаній.

В нинішній час будівельна галузь України стикається з численними викликами кадрового забезпечення. За даними досліджень, дефіцит кваліфікованої робочої сили на будівельних майданчиках України може сягати до 50 %. Багато забудовників розглядають можливість залучення іноземних фахівців, оскільки на них не впливатиме процес мобілізації. Наприклад, компанії з Індії, Філіппін та Узбекистану готові працювати на об'єктах в Україні [2].

Ситуація ускладнюється ще й тим, що підприємства змушені залучати працівників перед пенсійного або пенсійного віку, що створює додаткові ризики з точки зору продуктивності, безпеки і адаптації до нових технологій.

Галузева специфіка кадрового забезпечення у будівництві проявляється через сезонність зайнятості, трудову міграцію, високі вимоги до кваліфікації кадрів та взаємодію між професійно-технічною освітою й підприємствами [1].

Найвищий рівень активності традиційно спостерігається у весняно-літній період, тоді як узимку темпи робіт знижуються, що призводить до тимчасового скорочення зайнятості. Окрім сезонності, циклічність будівництва значною мірою визначається загальноекономічними умовами доступністю фінансування, ситуацією на ринку нерухомості та обсягами державних інвестицій в інфраструктурні проєкти. У кризові періоди, особливо під час воєнних дій, скорочення інвестиційної активності зумовлює падіння обсягів будівельних робіт, що потребує від підприємств запровадження більш гнучких моделей управління персоналом і раціональної оптимізації кадрових ресурсів.

Для підприємств будівельної галузі людський капітал знання, навички, досвід і здоров'я працівників стає основним фактором конкурентоспроможності та ефективності. При цьому кадрове забезпечення слід розглядати як цілісну екосистему, де взаємодіють освітні установи, державні інститути, роботодавці і самі працівники, забезпечуючи безперервний

цикл підготовки, використання і розвитку кадрового потенціалу. Структурну схему кадрового забезпечення будівельних підприємств наведено на рисунку 1 [3].

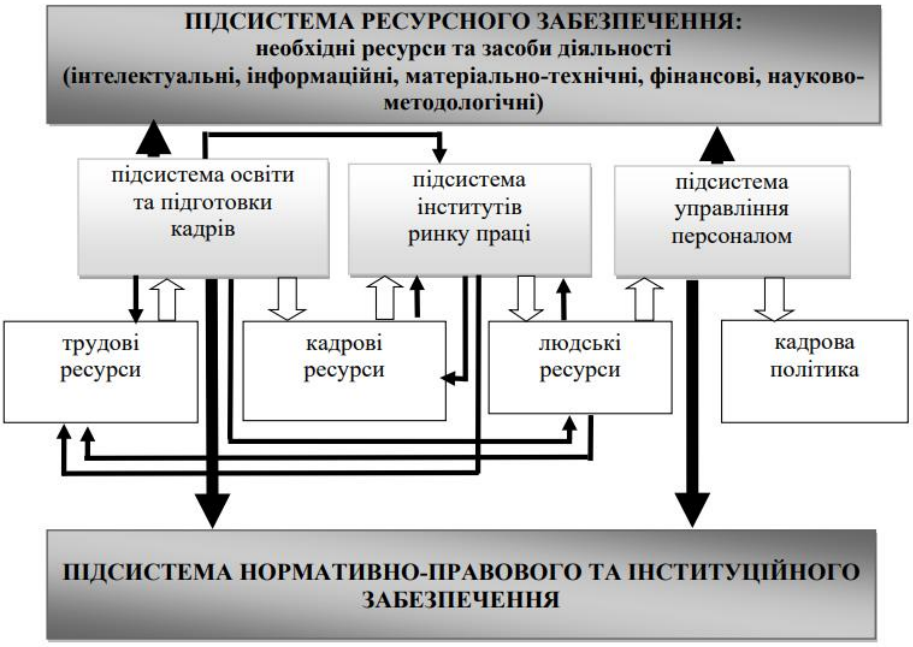


Рис. 1. Структурна схема кадрового забезпечення будівельних підприємств

Система управління персоналом сучасного будівельного підприємства повинна враховувати особливості будівельної галузі, її актуальні проблеми та загальносвітові тенденції розвитку підходів до управління персоналом. Кадрова політика будівельних підприємств повинна бути спрямована на розвиток людських ресурсів, навчання та вдосконалення кадрів, розрахована на тривалий термін та повинна забезпечувати оптимальний баланс між потребами підприємства, вимогами чинного законодавства та станом ринку праці [4].

В умовах післявоєнного відновлення економіки України будівельна галузь відіграватиме стратегічну роль, адже забезпечуватиме не лише реконструкцію житлових і промислових об’єктів, але й створюватиме нові робочі місця та стимулюватиме суміжні сектори економіки.

Отже, будівельна галузь відіграє стратегічну роль у відновленні економіки України, створюючи робочі місця, забезпечуючи розвиток інфраструктури та стимулюючи суміжні сектори. Проте, ефективність її діяльності значною мірою залежить від кадрової політики підприємств, здатності адаптувати персонал до сучасних технологічних викликів і забезпечити безперервний розвиток людського капіталу.

Удосконалення системи кадрового забезпечення передбачає впровадження гнучких моделей управління персоналом, модернізацію системи підготовки та перепідготовки кадрів, посилення співпраці між навчальними закладами та будівельними компаніями, а також застосування цифрових HR-інструментів для планування, оцінювання та розвитку працівників. Важливим напрямом є формування умов для залучення молодих фахівців і підвищення престижності робітничих професій у будівництві.

1. Торбич А. В. Галузева специфіка кадрового забезпечення підприємств будівельної сфери. *Академічні візії*. 2024. № 37. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1530.
2. Дефіцит робочої сили, який оцінюють у 20-50 %, впливає на всі процеси будівництва. *«ПРОЕКСП»: комплексна експертиза проєктів будівництва.* 2024. URL: https://proeksp.in.ua/deficzyt-robochoyi-syly-yakyj-oczinyuyut-u-20-50-vplyvaye-na-vsi-proczesy-budivnycztva/.
3. Чудовська В.А., Коморна О.М., Самойлова І.І. Роль кадрового забезпечення у відтворенні людського капіталу підприємств будівельної галузі. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 256-261. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/200-256-261-chudovska.pdf.

4. Подвальна Г.В., Гринів Н.Т. Проблеми кадрового забезпечення підприємств будівельної галузі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. Вип. 25. — С. 80–86 URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/270/257.

Khilukha O. A.
Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics
Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine

LEADERSHIP IN CORPORATE PROJECT MANAGEMENT

Today, several prerequisites shape the formulation of a hypothesis for transforming the concept of leadership in project management. These factors also guide the development of a new conceptual approach aimed at strengthening the competencies and authority of project managers to enhance project effectiveness.

Projects are often executed by multiple teams, requiring the project manager to delegate part of their responsibilities to team leaders or managers to ensure each team's success.

Another approach involves dividing the project into functional areas. In this structure, the project manager delegates authority to highly skilled professionals who possess deeper expertise in specific domains. These individuals – responsible for areas such as logistics, marketing, or procurement – are referred to as work package leaders.

The ISO 21502:2020 "Project, Programme, and Portfolio Management – Guidance on Project Management" standard formally introduces the term work package leader to optimize the project manager's workload and enhance the capabilities of specialists managing specific functional components.

According to updated project management frameworks such as ISO 21502:2020 and the PMBOK® Guide, Seventh Edition, implementation principles have become increasingly flexible. Emphasis is shifting toward holistic thinking, shared team values, and adaptability. Consequently, the role of the project manager is being redefined. While traditional hard skills- technical and measurable abilities-

remain essential, soft skills such as communication, collaboration, and motivation are now viewed as equally, if not more, critical. The core leadership competencies therefore center on coordinating stakeholders, managing expectations, and facilitating the achievement of project objectives.

Since 2020, remote work and digital communication have become integral to the global work environment. In response, industries across the economy are adopting new tools and adapting to virtual collaboration. For project leaders, decentralized management and online team motivation have become primary responsibilities. Key considerations include selecting effective communication channels, setting tasks for iterative cycles (sprints), defining reporting formats, and establishing motivation and incentive systems for high performance. Modern project leaders must therefore understand the specific dynamics of remote work and possess proficiency in digital tools for organizing and managing distributed project teams.

A significant trend in project management evolution is the transformation of the traditional project triangle into a project rectangle (or square). This shift reflects the growing importance of a project's ultimate benefits. The fourth dimension – added to the classic trio of resources, time, and customer requirements – represents the project's economic outcomes, including profit, profitability, payback period, and target audience reach.

At the project initiation stage, leadership now involves a comprehensive evaluation of the project's concept, economic feasibility, and investment potential. Consequently, project managers must develop competencies in economic forecasting, investment analysis, and portfolio management. Project leadership competencies can be categorized into four key areas: Digital, Distance, Changing Intelligence. The Digital area encompasses a leader's knowledge and skills in using digital tools for

project and organizational management, as well as guiding the organization's digital transformation. In today's labor market, new professional roles such as Digital Manager and Digital Adoption Manager have emerged. These positions are designed to maintain an organization's level of digital maturity and ensure the successful implementation of digital transformation initiatives.

Project leaders must continuously develop their digital literacy to communicate effectively with team members, subordinates, and stakeholders. Competencies within the Digital area include: mastery of essential digital tools used in project activities; responsible use of digital platforms, including minimizing time spent on social media; ensuring personal data protection, secure information exchange, and timely detection of phishing attempts; training new employees in the use of corporate software; collecting and processing feedback, as well as organizing training for team members and stakeholders to enhance digital tool proficiency; monitoring new technologies and innovations in digitalization; implementing targeted automation of project and organizational processes to optimize human resource utilization; continuously improving personal and team digital competencies to maintain competitiveness; monitoring and effectively applying data obtained through artificial intelligence in organizational projects.

The Distance competency area focuses on developing leadership skills required for effective management in virtual and distributed environments. Communicating the significance of a problem, motivating a team, and inspiring achievement are considerably more challenging in a remote format, regardless of a leader's charisma. Therefore, it becomes essential to employ tools such as persuasive and articulate communication, confidence, clear instruction, and adherence to deadlines. Equally important is the effective use of virtual project management software. This includes not only video conferencing platforms such as Zoom and Microsoft Teams, but also specialized applications such as Jira, Microsoft Project, and similar tools. These platforms support critical project management functions – work planning, task allocation, progress tracking, monitoring, and reporting. Consequently, project leaders must demonstrate proficiency in utilizing such systems to ensure efficient coordination and communication within their teams.

Core competencies for project leaders within the Distance domain include: proficiency in digital tools that facilitate remote meetings, project planning, and performance monitoring; the ability to interact effectively with colleagues and stakeholders across virtual channels; clear and concise verbal and nonverbal communication; skill in formulating tasks so they are fully understood and acknowledged by all team members; application of various techniques to foster team cohesion and morale; use of motivational methods tailored to remote teams, taking into account their cultural, professional, and geographical diversity.

The Changing competency area represents a distinct and vital dimension of project management – change management. This area is comprehensively addressed in the PMI PMBOK® Guide (Sixth Edition) under the section Integrated Change Control, which encompasses corrective and preventive actions, as well as the identification of opportunities for improvement.

A project leader operating in a dynamic environment – characterized by continuous internal and external changes – must exhibit adaptability and resilience. Such a leader should be capable of guiding the project team through transitions while maintaining alignment with project objectives and organizational strategy.

Key competencies in the Changing area include: the ability to conduct both quantitative and qualitative assessments of changes affecting the project, organization, or external context; proficiency in economic forecasting and crisis management; the capacity to respond appropriately to emerging changes, in accordance with the organization's risk response plan, the decisions of the Change Control Board, and corporate strategic policies; mastery of monitoring and control methodologies to ensure the timely detection of issues and unforeseen risks arising from internal and external environments.

To maintain a sustainable competitive advantage, project management leaders must continuously expand their competencies and acquire additional skills. The ability to adapt to evolving

organizational realities and new project implementation methodologies has become a critical requirement for all institutions engaged in project management.

The growing importance of developing new conceptual approaches to leadership is further reinforced by the rapid expansion of the digital industry. This transformation necessitates a deeper understanding of how digital tools are integrated into project-oriented organizations and how project teams often exhibit resistance to innovation. Addressing these challenges – particularly those related to motivation, inspiration, learning, and communicating the value of innovation—requires leaders to possess advanced knowledge and practical competencies in these areas.

Future research in the field of project management competencies should focus on establishing clear criteria for evaluating the indicators discussed in this study. Additionally, it is essential to develop standardized scales and rating systems to facilitate the interpretation of skills assessment results and to support the continuous monitoring and improvement of leadership competencies in project environments.

1. Project Management Institute. (2021, July). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)–Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute. https://books.google.com.ua/
2. Project Management Institute, Inc. URL https://www.pmi.org/

Кіця А.Р.,
студентка 3-го курсу
Гебура О.М., викладач
Нововолинський електромеханічний фаховий коледж
м.Нововолинськ, Україна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ескалація воєнної агресії проти України зумовила кардинальні зміни у функціонуванні національної економіки та організаційного управління, що обумовлює потребу в оновленні теоретичних і практичних підходів до менеджменту персоналу. Війна спричинила різку дестабілізацію зовнішнього середовища, посилила невизначеність та ускладнила забезпечення безперервності бізнес-процесів.

У таких умовах людський капітал набуває особливої стратегічної ваги, оскільки саме персонал виступає центральним елементом, що забезпечує збереження конкурентоспроможності організації та її адаптивність до нових реалій. Відтак управління персоналом потребує переосмислення, підкріпленого як емпіричними даними, так і новими моделями організаційної поведінки.

Воєнні дії істотно змінили конфігурацію національного ринку праці. Масова внутрішня та зовнішня міграція, втрата робочих місць у прифронтових регіонах та зниження економічної активності призвели до виникнення глибокого структурного дисбалансу.

Вимушена міграція, переважно жінок і молоді, зумовила суттєве скорочення пропозиції робочої сили. За оцінками економічних досліджень, значна частка українських мігрантів не розглядає повернення у короткостроковій перспективі. Це формує ризики поствоєнного кадрового дефіциту, що впливатиме на темпи відновлення економіки й інвестиційну привабливість країни [1].

Попри часткове зниження офіційного рівня безробіття, у структурі ринку праці спостерігається зростання розриву між потребами роботодавців і професійною кваліфікацією робочої сили, а це потребує перегляду підходів до державної та корпоративної кадрової політики.

В умовах війни відбулося також зміщення пріоритетів у трудовій поведінці працівників, що проявляється в підвищенні уваги до гнучких форм зайнятості, дистанційної роботи, безпечних умов перебування та стабільності доходу.

Реорганізація робочих процесів, запровадження змінених графіків, релокація офісів і виробництв сприяли формуванню нових стійких моделей трудової взаємодії. Зміни трудового законодавства, зокрема можливість збільшення тривалості робочого тижня, вимагають від роботодавців перегляду системи планування, контролю навантаження та забезпечення прав працівників.

У центрі уваги також опиняється питання організаційної адаптації, що охоплює трансформацію корпоративної культури, підтримку психологічної стійкості та формування нових норм взаємодії в команді [1].

Отже, сучасні умови вимагають від підприємств формування комплексної системи кадрової безпеки, яка охоплює:

- охорону праці та фізичну безпеку персоналу, включаючи інструктажі, створення укриттів, розробку планів реагування;
- підтримку психологічної та емоційної стійкості, що включає роботу з корпоративними психологами, кризові консультації, профілактику вигорання;
- оперативну комунікацію та інформаційне забезпечення, спрямовані на зниження рівня невизначеності;
- гнучке управління кадровими потоками, що охоплює перепідготовку, ротацію, релокацію та залучення персоналу до нових проєктів;
- інституціоналізацію внутрішніх процедур, спрямованих на підвищення організаційної дисципліни.

Такі заходи спрямовані на підвищення стійкості організації та мінімізацію ризиків втрати людського капіталу.

В умовах постійних загроз ефективність функціонування організації значною мірою визначається якістю внутрішньої взаємодії та рівнем організаційної резильєнтності команди.

Ключовими чинниками стабільної роботи колективу є дисципліна, чітке розмежування функцій, дотримання процедур і оперативність прийняття рішень. Одночасно важливим є формування атмосфери довіри, взаємної підтримки та відкритої комунікації, що сприяє зниженню психоемоційного напруження.

Систематичне навчання, тренінги щодо реагування на надзвичайні ситуації та розвиток стресостійкості сприяють підвищенню адаптивного потенціалу команди [2].

У кризових умовах посилюється роль керівника як ключового суб’єкта управління. Від його компетентності, швидкості реагування та здатності зберігати стратегічне бачення залежить стабільність усієї організації.

Керівник має забезпечувати збалансованість між оперативними рішеннями та довгостроковою стратегією, підтримувати персонал, контролювати дотримання процедур та виступати джерелом мотивації й організаційної впевненості.

Лідерство в умовах війни базується на принципах психологічної стійкості, етичної відповідальності та комунікативної прозорості.

Важливим елементом корпоративної стійкості є соціальна підтримка працівників. До інструментів соціальної політики підприємств у воєнний період належать:

- організація релокації та допомоги у забезпеченні житлом;
- фінансова підтримка працівників і членів їхніх сімей, які постраждали від війни;
- забезпечення доступу до психологічної та юридичної допомоги;
- створення проєктів перепідготовки та перекваліфікації;
- підтримка мобілізованих працівників і волонтерів.

Такі механізми дозволяють підтримати соціальну стабільність організації та сприяють збереженню лояльності персоналу [2].

Отже, управління персоналом у воєнний період виходить за межі традиційних кадрових процедур і перетворюється на комплексну систему підтримання організаційної життєздатності.

Успішність підприємства визначається здатністю адаптувати кадрову політику до безпекових ризиків, забезпечити всебічну підтримку працівників, мінімізувати втрати людського капіталу та зберегти функціональну стійкість.

Війна триває і досі, тому вітчизняні підприємства повинні продовжувати адаптувати та розвивати свої стратегії таким чином, щоб працівники відчували безпеку та довгострокову стабільність.

У перспективі післявоєнної відбудови саме ефективні практики управління персоналом стануть ключовою умовою відновлення національної економіки та підвищення конкурентоспроможності українських організацій.

1. Цимбалюк Ю. В., Дороніна О. А. Вплив воєнного стану на управління персоналом компанії. URL: https://surl.li/cgvovf
2. Чорнодід І. С. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08

Оболенцева Л.В.
д. е. н., професор, професор кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова,
м. Харків, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ВПЛИВОМ ВОЄННОГО СТАНУ: РИЗИКИ ТА АДАПТИВНІ РІШЕННЯ

У сучасних умовах ефективне управління персоналом і раціональний добір кадрів виступають ключовими чинниками стабільного розвитку та конкурентоспроможності організації. Від правильного формування команди, рівня її професійної підготовки та якості управлінських рішень безпосередньо залежить успішність функціонування підприємства.

Система управління персоналом є складною та індивідуальною для кожної організації, тому універсальних рішень не існує, проте, вивчення і творче адаптування позитивного досвіду інших компаній може стати підґрунтям для формування власної ефективної кадрової політики.

У період воєнних дій людські ресурси набувають особливої стратегічної ваги, адже саме від реакції персоналу на зовнішні виклики, рівня його залученості, лояльності та психологічної стійкості залежить ефективність усієї організаційної системи. Менеджмент, який проявляє чутливість до потреб працівників, увагу до внутрішнього соціального клімату та динаміки поведінки колективу, формує основу для зміцнення довіри, підвищення мотивації й утримання ключових фахівців. Це означає, що успішність кадрової стратегії в умовах війни безпосередньо визначається здатністю керівництва поєднувати стратегічне бачення з емпатією та людяністю, що дозволяє ефективно узгоджувати компетенції персоналу з майбутніми потребами організації й спрямовувати розвиток колективу у відповідності до бажаного рівня організаційного зростання.

Воєнний стан є надзвичайним правовим режимом, який запроваджується у державі з метою забезпечення її безпеки, обороноздатності та стабільності в умовах збройної агресії чи загрози територіальній цілісності. У цей період органи влади отримують розширені повноваження, що супроводжується посиленням контролю за діяльністю громадян, підприємств і організацій, а також тимчасовим обмеженням окремих прав і свобод. У подібних обставинах перед управлінським персоналом постають нові виклики та проблеми, що здатні безпосередньо вплинути на ефективність керівництва організацією. Серед них можна виокремити [1]: ускладнення процесів планування та прийняття управлінських рішень через нестабільність зовнішнього середовища; зміни у структурі трудових ресурсів унаслідок мобілізації, міграції чи зниження доступності кваліфікованих кадрів; зростання рівня

психологічної напруги серед персоналу, що впливає на продуктивність і мотивацію; порушення логістичних і комунікаційних ланцюгів, а це ускладнює координацію управлінських дій; підвищений рівень ризиків і невизначеності, який вимагає від керівництва гнучкості, оперативності та стресостійкості.

Зміни, що відбулися в умовах воєнного стану в Україні, суттєво трансформували суспільні та економічні пріоритети, зокрема, в системі трудових відносин і підходах до управління персоналом.

По-перше, відбулася переорієнтація уваги на безпеку та збереження життя. Головним пріоритетом для більшості громадян стало забезпечення особистої та сімейної безпеки. У ситуації смертельної загрози люди змушені, насамперед, дбати про евакуацію до безпечніших регіонів, а у разі неможливості цього - про створення мінімально необхідних умов виживання, включно із запасами води, їжі, медикаментів і засобів захисту. Відповідно, професійна діяльність, кар'єрні прагнення та ділова активність тимчасово відійшли на другий план, поступаючись місцем базовим потребам у безпеці, стабільності та фізичному виживанні.

По-друге, відзначається зміна цінностей і фокус на стабільності. Для працівників, які перебувають у відносно безпечних умовах, домінуючим фактором стала потреба у стабільності. Якщо раніше значна частина населення орієнтувалася на професійне зростання, самореалізацію та кар'єрні досягнення, то в сучасних реаліях пріоритетами стали збереження робочого місця, фінансова безпека та гарантований дохід, що дозволяє підтримувати себе та родину. Унаслідок цього спостерігається переоцінка трудових мотивів, зростає цінність соціальної відповідальності роботодавців, психологічної підтримки персоналу та стабільних трудових відносин.

Стимулювання персоналу в умовах війни є складним, але надзвичайно важливим завданням для керівництва організацій, адже саме від рівня мотивації працівників залежить стабільність функціонування критично важливих структур і збереження продуктивності праці. Воєнні події спричиняють високий рівень стресу, тривоги, невизначеності та емоційного виснаження, що знижує залученість і може негативно позначатися на результатах діяльності. Тому завдання керівництва полягає у створенні таких умов, за яких персонал відчуватиме підтримку, захищеність і значущість власної праці, навіть, у кризових обставинах.

До основних способів стимулювання персоналу під час війни належать [2]: матеріальне заохочення, яке передбачає виплату премій, надбавок, одноразової допомоги або бонусів за сумлінну працю в складних умовах; соціальна підтримка - надання гуманітарної допомоги, забезпечення житлом, транспортом чи засобами першої необхідності; психологічна підтримка та визнання заслуг включають регулярне схвалення досягнень, моральне заохочення, публічне визнання внеску кожного працівника; гнучкі умови праці - запровадження дистанційної або змішаної роботи, скорочення робочого часу чи зміни графіка відповідно до ситуації; можливості професійного розвитку, тобто участь у тренінгах, програмах підвищення кваліфікації та навчання новим компетентностям; розвиток корпоративної єдності - проведення заходів, спрямованих на підтримку командного духу, солідарності та взаємодопомоги.

Тобто, ефективна система стимулювання персоналу в умовах війни має бути гнучкою, людяною та орієнтованою на потреби працівників, адже саме це забезпечує стабільність, психологічну стійкість і здатність колективу працювати результативно, у тому числі у надзвичайних обставинах.

Таким чином, воєнний стан не лише змінив економічне середовище, а й переформатував соціально-психологічні установки працівників, актуалізувавши потребу в безпеці, солідарності та адаптивності як ключових елементах сучасного управління персоналом.

Воєнний стан справляє істотний вплив на якість управління організаціями, зумовлюючи обмеження управлінської автономії, виникнення надзвичайних обставин і посилення політичної та економічної нестабільності. Такі фактори призводять до ускладнення процесів

планування, зниження гнучкості у прийнятті рішень і зростання рівня ризиків у діяльності підприємств, змінюють вимоги до системи управління персоналом.

Основними вимогами до системи управління персоналом у воєнних умовах є [3]: збереження або підвищення продуктивності праці, що досягається за рахунок раціонального розподілу обов'язків, мотивації працівників та ефективного використання їхнього потенціалу; гнучкість управління, яка дозволяє швидко адаптувати структуру, функції та методи роботи персоналу до мінливих обставин і ризиків воєнного часу; економічність, тобто оптимальне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів без зниження якості управлінських рішень; юридична бездоганність і професійність організаційно-штатних заходів, що передбачає дотримання трудового законодавства, соціальних гарантій та етичних стандартів під час реорганізації, переміщення чи скорочення працівників.

Виконання цих вимог забезпечує ефективне функціонування підприємства, навіть, у кризових умовах, зберігаючи його кадровий потенціал, стабільність і конкурентоспроможність.

Отже, система управління персоналом у воєнний період повинна бути побудована з урахуванням підвищеної нестабільності середовища та необхідності швидкого реагування на виклики часу. Її ефективність визначається здатністю забезпечувати стійкість, адаптивність і результативність трудових процесів, водночас, зберігаючи соціальну рівновагу в колективі.

1. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Р*егіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 58-64.
2. Котковський В.Р., Самородов Б.В., Чхеайло А.А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки.* 2024. №3(50). С. 228-235.
3. Яковенко В.Г., Громова О.В. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 125–135.

Зеркаль А. В.
д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу та логістики
НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна
Щербаха Є.С.
аспірант, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-КАДРОВІ ЗМІНИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах непередбачуваної агресії та швидкої зміни безпекової ситуації, система державного управління зіткнулася з необхідністю миттєвої адаптації організаційно-кадрових процесів. Це зумовило актуалізацію потреби у підвищенні гнучкості та оперативності прийняття рішень, що виразилося у спрощенні процедур призначення, переведення та звільнення державних службовців, активному впровадженні дистанційної роботи та евакуації працівників. Центральною задачею стало збереження критично важливого кадрового потенціалу для забезпечення безперервності функцій держави. Відповідно, управлінська увага перемістилася з дотримання формальних процедур на результативність, мобільність та стійкість службовців, а також на розробку ефективних механізмів захисту та підтримки персоналу в умовах високих ризиків, що стало ключовим чинником забезпечення національної безпеки та стійкості публічного управління.

З огляду на сучасні реалії воєнного часу, питання менеджменту персоналу в системі публічної служби потрапило до кола активних наукових інтересів вітчизняних дослідників. Так, С. Ващенко та В. Губенко аналізують специфіку управління людськими ресурсами в органах державної влади під час воєнного стану, наголошуючи на необхідності адаптивності кадрових процесів і посиленні ролі кризових компетенцій держслужбовців [2]. О. Маковоз

розкриває сучасні аспекти управління людськими ресурсами у системі державної служби, підкреслюючи важливість цифровізації, дистанційної взаємодії та гнучких моделей кадрової політики [3]. Водночас О. Валецька досліджує правові та організаційні аспекти службово-трудової діяльності під час воєнного стану, зокрема питання регламентації праці, переміщення службовців і забезпечення правового захисту персоналу [4]. Зазначені дослідження формують наукове підґрунтя для осмислення організаційно-кадрових трансформацій у державній службі України в умовах війни та кризових явищ.

У період війни відбулося скорочення чисельності державних службовців у деяких регіонах, перерозподіл функцій між органами влади, а також перехід до дистанційних або змішаних форматів роботи. Значна увага приділяється мобільності кадрів, взаємозамінності посад і швидкому залученню фахівців до критично важливих напрямів діяльності.

Запровадження воєнного стану та тривала кризова ситуація спричинили суттєву трансформацію організаційної структури й кадрових процесів у системі державної служби України. У центрі уваги опинилося забезпечення безперервності державного управління навіть за умов небезпеки, евакуації, втрати інфраструктури або відключень зв'язку.

Вимушене переміщення державних інституцій, включно з центральними й обласними адміністраціями, призвели до того, що значна кількість держслужбовців була переміщена, відряджена або звільнена на час. Це зумовило необхідність запровадження оперативних механізмів, серед яких тимчасове переведення співробітників до безпечніших регіонів, дистанційне виконання обов'язків, а також суміщення посад і розширення функціоналу з метою компенсації кадрового дефіциту та гарантування безперебійної роботи. Це вимагало перегляду посадових інструкцій, оновлення положень про структурні підрозділи, а також формування нових компетентностей, зокрема кризового менеджменту та міжвідомчої координації.

Кадрове планування в умовах воєнного стану стало більш динамічним і ситуативним, традиційні середньо та довгострокові плани розвитку кадрів були замінені на гнучкі сценарії, орієнтовані на оперативне заповнення критично важливих посад, формування кадрового резерву серед переміщених службовців та забезпечення психологічної й професійної стійкості персоналу. При цьому особливу увагу приділяють збереженню кадрового потенціалу, навіть у разі тимчасового простою або евакуації державних службовців.

Оптимізація структур державних органів влади передбачала перегляд наявних організаційних схем, що вилилося у скорочення бюрократичних ланок, посилення взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами та концентрацію деяких ключових функцій (особливо у сферах безпеки, фінансів та інформації). Чимало інституцій перейшли до гнучких матричних або проєктних підходів, за яких фахівці з різних відділів оперативно об'єднуються для вирішення завдань оборонного чи гуманітарного спрямування.

Унаслідок обмежень фізичного доступу до робочих місць значно посилився розвиток цифрових систем управління персоналом, що включало впровадження електронного документообігу, автоматизованого обліку кадрів (наприклад, через системи «Є-кадри» та HRMIS), а також онлайн-платформ для навчання та атестації. Ця цифровізація дозволила мінімізувати бюрократію, забезпечити прозорість прийнятих кадрових рішень і зберегти безперервність кадрових процесів у системі державної служби протягом воєнного часу.

Державна служба змінила підхід до оцінювання ефективності службовців, акцент змістився з формальних показників на результативність, стійкість до стресу, здатність до швидкого прийняття рішень і кризової комунікації. Це спричинило появу нових ключових компетентностей, які включають антикризове управління, цифрову грамотність, лідерство в умовах невизначеності, а також емоційну стабільність і ефективну командну взаємодію.

Організаційно-кадрові зміни у системі державної служби в умовах воєнного стану мають двоїстий характер, вони поєднують оперативну адаптацію (гнучкість та спрощення) з довгостроковою реформою (запровадження нових підходів до оплати та класифікації). У 2025 році цей процес посилився через активне впровадження фундаментальних законодавчих змін.

У 2025 році система державної служби зазнала суттєвої законодавчої трансформації, спрямованої на уніфікацію та підвищення прозорості оплати праці. Ключовою зміною стало набуття чинності Законом України № 4282-IX від 11 березня 2025 року, яким внесено зміни до Закону «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці на основі класифікації посад[1].

Цей закон передбачає новий алгоритм класифікації посад, що включає поділ на сім'ї посад, рівні складності та юрисдикції. На виконання цього, Постановою Кабінету Міністрів України № 369 від 1 квітня 2025 року було затверджено алгоритм і порядок класифікації посад державної служби. Крім того, Урядом (Постанова КМУ № 667 від 10 червня 2025 року) запроваджено нові надбавки за ранги державних службовців та встановлено новий порядок преміювання для категорії «А».

Також були внесені зміни щодо стимулюючих виплат, надбавки за вислугу років для деяких категорій були тимчасово «заморожені» або змінено порядок їх нарахування.

Окрім цього, відбулися зміни, пов'язані з воєнним станом, час роботи на посадах начальників військових адміністрацій та їх заступників тепер зараховується до стажу державної служби. Окремі зміни також стосувалися посадових окладів службовців апаратів судів, які підпадають під дію цього закону.

Нове законодавство суттєво вплинуло на організаційно-кадрові процеси, зробивши їх більш структурованими.

Впровадження нової класифікації посад, що включає чіткі сім'ї, рівні та критерії відповідальності, зобов'язало кадрові служби переглянути посадові описи, скоригувати організаційні структури або розробити нові типові посадові інструкції з метою формалізації.

Тісний зв'язок оплати праці (зокрема, окладів, надбавок і преміювання) з новою класифікацією посад хоча й забезпечив більшу прозорість і передбачуваність нарахувань, водночас викликав необхідність адаптації та автоматизації HR-систем і баз даних для забезпечення точного обліку.

Рішення про зарахування до стажу державної служби роботи керівників військових адміністрацій та їхніх заступників сигналізує про підвищення гнучкості системи, оскільки вона почала враховувати функції, що виконувалися поза класичним полем держслужби, сприяючи створенню гнучкішого кадрового резерву та забезпеченню додаткової мотивації.

Для узгодження нормативної бази кадрові служби та структурні підрозділи були зобов'язані привести внутрішні документи, зокрема типові положення, положення про преміювання та посадові інструкції, у відповідність до нових законодавчих вимог.

Зважаючи на складність і деталізацію нових кадрових процесів (класифікація, оплата), вимога до цифровізації та HR-сервісів суттєво зросла, що стимулювало кадрові служби до впровадження електронних систем обліку кадрів і цифрового адміністрування.

Унаслідок перегляду класифікації посад державні службовці можуть бути переведені на інший рівень чи до іншої «сім'ї посад», що безпосередньо зумовлює зміну їхнього посадового окладу. Керівникам кадрових служб та HR-адміністраторам у 2025 році довелося обов'язково перевірити та оновити каталог посад відповідно до нового класифікаційного порядку. Органам державної служби необхідно було забезпечити узгодження внутрішніх документів (таких як положення про преміювання або положення про службу за контрактом) з новою схемою оплати і класифікацією. Перехід до нової системи викликав певні ризики (зокрема щодо відповідності посадових інструкцій новим критеріям, невідповідності між старою і новою класифікацією, а також питання справедливості при можливому переведенні службовців на нижчий рівень). Для менеджменту управління персоналом ці зміни означають наближення до принципів конкурсного призначення, чіткіших критеріїв оцінки посад та, відповідно, підвищення вимог до кваліфікації, компетенцій і результативності, що робить кадровий підхід у держслужбі більш політично нейтральним і орієнтованим на результат.

Зважаючи на воєнний стан, ці законодавчі зміни набувають особливої значущості. Нова класифікація посад створює гнучкішу базу для швидких кадрових рішень, що є критично

важливим для забезпечення мобільності персоналу в умовах війни. Прозора система оплати праці сприяє зміцненню мотивації державних службовців, особливо тих, хто працює в умовах підвищеного ризику або виконує нестандартні завдання наприклад у військових адміністраціях. Комплекс змін (цифровізація процесів, класифікація посад і нові підходи до оплати праці) допомагає адаптувати кадрову систему державної служби до ситуацій кризи, де традиційні управлінські моделі є неефективними.

Організаційно-кадрові зміни у державній службі України, реалізовані під час воєнного стану, чітко засвідчили поступовий перехід до адаптивної, децентралізованої та цифрово орієнтованої моделі управління персоналом. Ключовими чинниками ефективності нової моделі стали гнучкість і мобільність кадрових рішень, активне використання цифрових інструментів, надання психологічної підтримки персоналу, а також інституційна взаємозамінність для забезпечення безперервності функцій.

Подальший розвиток кадрової політики має спрямовуватися на відновлення кадрового потенціалу, підвищення рівня довіри до державної служби й адаптацію управлінських процедур до нових реалій безпеки.

1. Про державну службу: Закон України від 10.15.2015 р. No 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19 (дата звернення 17.11.2025).
2. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 17–27. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-8-17-27. URL: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27 (дата звернення 17.11.2025).
3. Маковоз О. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 18(36). DOI: 10.33296/2707-0654-18(36)-18. URL: https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18 (дата звернення 17.11.2025).
4. Валецька О. В. Службово-трудова діяльність в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2025. № 49. С. 22–35. DOI: 10.33216/2218-5461/2025-49-1-22-35. URL: https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-49-1-22-35 (дата

Тарасенко Д.Є.
студент магістратури 1 курсу спеціальності J3 «Туризм і рекреація»
Науковий керівник: **Оболенцева Л.В.**
д. е. н., професор, професор кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків, Україна

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ПЕРІОД ЗМІН: СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління персоналом у сучасних умовах набуває визначального значення, оскільки саме людський капітал формує конкурентоспроможність підприємства та визначає його адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища.

В епоху глобальних трансформацій та технологічних зрушень персонал перестає бути просто ресурсом, що підлягає обліку, а стає головним стратегічним активом, від якості якого безпосередньо залежить ринкова вартість та інноваційний потенціал компанії. Трудовий потенціал розглядається не лише як сукупність професійних умінь і досвіду, а як комплекс мотиваційних, когнітивних і поведінкових характеристик, які визначають здатність працівника ефективно діяти в умовах зростаючої складності виробничих процесів [1].

Більше того, сучасне розуміння трудового потенціалу включає в себе й психофізіологічні можливості людини, її творчі здібності, а також комунікативний ресурс, що дозволяє створювати синергетичний ефект при роботі в команді. У цьому контексті система управління персоналом має формуватись як цілісний стратегічний механізм, що поєднує планування кадрових потреб, відбір, адаптацію, навчання, оцінювання та мотивацію, утворюючи безперервний цикл розвитку працівника й організації [2]. Важливо, що така система перестає

бути суто адміністративною функцією й переходить у площину стратегічного менеджменту, де кожне рішення, від найму конкретного фахівця до впровадження системи бонусів, впливає на довгострокову конкурентоспроможність бізнесу.

У сучасній практиці особливої значущості набуває компетентнісний підхід, який передбачає визначення ролей працівників не лише через їхні функції, а через набір компетенцій, які охоплюють професійні знання, поведінкові моделі, здатність приймати рішення в невизначених ситуаціях та готовність до безперервного навчання. В такий спосіб можна формувати кадрову політику як адаптивну систему, що реагує на зміни зовнішнього середовища й забезпечує відповідність персоналу вимогам ринку [3].

Важливим аспектом тут стає баланс між «hard skills» (професійними навичками) та «soft skills» (м'якими навичками), де останні, - такі як емоційний інтелект, креативність та вміння працювати в команді, часто стають вирішальними при просуванні кар'єрними сходами.

Новим викликом для менеджменту стає необхідність формування сильного HR-бренду. Бренд роботодавця стає ключовим інструментом у боротьбі за таланти, дозволяючи залучати високовмотивованих фахівців, які поділяють корпоративну філософію. Ефективний HR-брендинг передбачає створення унікальної ціннісної пропозиції, яка включає можливості для розвитку, комфортне робоче середовище та культуру взаємоповаги [4]. Вагому роль відіграють індивідуалізовані траєкторії розвитку практики, що забезпечують персоналізоване навчання й дають можливість кожному працівнику рухатись уздовж власної професійної кривої зростання. Зростає значення корпоративної культури навчання, де безперервне вдосконалення стає нормою, а обмін знаннями - ключовим елементом організаційної взаємодії.

Важливо зауважити, що розвиток трудового потенціалу тісно пов'язаний із психологічною безпекою працівників. Коли працівник має можливість вільно висловлювати думки, робити пропозиції чи повідомляти про проблеми без страху санкцій, підвищується не лише продуктивність, а й якість інноваційних рішень.

Окремий вектор розвитку управління персоналом пов'язаний із процесами цифровізації. Впровадження HR-tech рішень, автоматизація рекрутингу та використання аналітики великих даних (Big Data) дозволяють зробити управління персоналом більш точним та прогнозованим. Цифрові інструменти допомагають виявити приховані таланти співробітників та оптимізувати робочий час, що особливо важливо в умовах поширення дистанційних та гібридних форм зайнятості [5].

Ефективний лідер діє як посередник між стратегічними цілями підприємства й реальними потребами колективу, створюючи умови для максимальної реалізації людського потенціалу [6].

Особливої актуальності набуває питання взаємодії з різними поколіннями працівників, зокрема, з представниками покоління Z. Це покоління висуває нові вимоги до керівництва: вони прагнуть гнучкості, швидкого зворотного зв'язку, менторської підтримки замість директивних вказівок та чіткого розуміння соціальної значущості своєї роботи. Лідер мусить вміти знаходити індивідуальний підхід до таких працівників, інтегруючи їхню креативність та цифрову грамотність у традиційні бізнес-процеси [7].

З цієї точки зору зростає значення емоційного інтелекту та здатності управляти міжособистісними конфліктами, оскільки саме вони визначають якість комунікації та швидкість прийняття управлінських рішень. Лідер нового типу - це коуч і ментор, який не просто ставить завдання, а допомагає підлеглим знайти найкращий шлях до їх виконання.

В українських умовах, де підприємства функціонують у ситуації постійних економічних і соціальних змін, такі компетенції лідерів стають ключовими для збереження стійкості та ефективності трудових колективів. Війна та нестабільність вимагають від керівників особливої уваги до ментального здоров'я працівників та створення програм психологічної підтримки, що стає невід'ємною частиною соціальної відповідальності бізнесу [8].

Аналіз вітчизняної практики засвідчує наявність системних викликів: дефіцит фінансових ресурсів, нерівномірний рівень підготовки працівників, розрив між

задекларованими та реальними інструментами розвитку персоналу, а також відтік кваліфікованих кадрів за кордон. Водночас, саме ці виклики створюють підґрунтя для модернізації системи управління. Інвестиції в навчання працівників дозволяють скоротити втрати від помилок, зменшити витрати на зовнішній найм і посилити внутрішню мобільність персоналу. Підприємства, що впроваджують сучасні підходи до управління персоналом такі як коучинг, наставництво, системи оцінювання 360°, гнучкі моделі роботи демонструють вищу стійкість і здатність до адаптації [9].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управління персоналом, розвиток трудового потенціалу й ефективне лідерство формують три взаємопов'язані складові, які визначають динаміку розвитку підприємства. Системний підхід, орієнтація на компетентності, підтримка професійного зростання, розвиток HR-бренду, цифрова грамотність, психологічна безпека й побудова відкритої комунікаційної культури стають основою для формування високопродуктивних трудових колективів.

1. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 1. С. 22-28.
2. Кудактін С. В. Проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу на підприємствах України. *Економіка розвитку систем.* 2024. Т. 6. № 2. *С. 151-155.*
3. Шерстюк Р. П., Летун О. О. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом підприємств сфери послуг. *Economics and Industry of Service Sector*. 2025. Т. 13 (46). Ч. 1. С. 20-33.
4. Сало Я. В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2 (78). С. 92-96. URL**:** http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2022/2_78_2022/16.pdf
5. Якименко-Терещенко Н. В. Цифровізація HR-процесів як інструмент підвищення ефективності управління персоналом. *Бізнес Інформ.* 2024. № 2. С. 156–162.
6. Носань Н., Фенічева Т., Кісільов О. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-19
7. Осадчук К. Генерують ідеї, прагнуть гнучкості та вміють заробляти: як покоління Z змінює ринок праці. *Delo.ua*. 2024. URL: https://delo.ua/robota-i-osvita/generuyut-ideyi-pragnut-gnuckosti-ta-vmiyut-zaroblyati-yak-pokolinnya-z-zminyuje-rinok-praci-432007/
8. Мельник А. О. Психологічна підтримка персоналу в умовах воєнного стану: виклики та стратегії. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2024. № 1 (88). С. 45-52.
9. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43

Кіт А.В.
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності D3 Менеджмент
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, м. Ніжин, Україна

АДАПТАЦІЯ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

Адаптація персоналу - це процес професійного та соціального пристосування нового працівника до умов праці, корпоративної культури та вимог посади в організації. Вона допомагає швидше включити працівника в робочий процес, зменшує рівень стресу та невизначеності на перших етапах роботи.

Ефективна система адаптації має важливе значення як для нових співробітників, так і для тих, хто отримує підвищення чи переходить на нову посаду. Завдяки адаптації знижуються витрати часу і ресурсів на введення працівника в курс справи, скорочується ймовірність швидкого звільнення, а також формується позитивне ставлення до роботи та професійна мотивація персоналу.

Ефективна адаптація допомагає новому працівнику швидко опанувати свої обов'язки та зрозуміти вимоги керівництва, що скорочує витрати часу на його навчання. Вона зменшує невпевненість і розгубленість на початку роботи, полегшує взаємодію з колективом і сприяє ефективному освоєнню нового робочого місця. Завдяки адаптації знижується ризик плинності

кадрів, зміцнюється корпоративний клімат, а новий працівник швидше стає самостійним, що позитивно впливає на продуктивність роботи підрозділу.

У процесі пристосування працівника до нових умов роботи виділяють кілька основних видів адаптації:

Професійна адаптація полягає в освоєнні працівником необхідних умінь та методів роботи, ознайомленні з посадовими завданнями, інструментами й програмами, що застосовуються в організації. Завдяки цьому новачок поступово досягає належного рівня майстерності та здатен працювати самостійно, особливо це актуально для молодих спеціалістів без досвіду.

Соціально-психологічна адаптація спрямована на включення працівника в колектив. Вона допомагає встановити доброзичливі взаємини з колегами, зрозуміти правила колективної взаємодіії, корпоративні традиції та неформальні норми. Успіх цього процесу значною мірою впливає на те, як комфортно та впевнено почуватиметься працівник у майбутньому.

Організаційна адаптація передбачає розуміння співробітником структури підприємства, каналів комунікації та взаємодії між різними відділами. Співробітник має усвідомити свою роль у компанії, підпорядкованість і функції, щоб ефективно брати участь у виробничих процесах.

Психофізіологічна адаптація стосується звикання до нових умов праці: робочого ритму, фізичних і емоційних навантажень, робочого середовища. Вона забезпечує комфортне самопочуття працівника та підтримує оптимальний рівень працездатності.

Процес адаптації нового працівника в організації проходить послідовно й умовно поділяється на чотири основні етапи:

1. Оцінка рівня підготовленості нового працівника.

Спочатку роботодавець оцінює знання, навички та попередній досвід новачка, щоб підібрати для нього оптимальну програму входження в роботу. Навіть при наявності фахової освіти чи досвіду в подібній сфері працівник стикається з новим робочим середовищем, іншою організаційною структурою, колективом та технологіями, що створює певні труднощі під час першого періоду роботи.

2. Орієнтація на місці.

На цьому етапі працівника знайомлять із його обов’язками, правилами, вимогами та очікуваннями організації. До процесу долучаються керівник та HR-фахівці, які допомагають орієнтуватися в нових умовах і забезпечують необхідний супровід.

3. Безпосередня орієнтація.

Новий співробітник поступово інтегрується в колектив: налагоджує професійні та міжособистісні контакти, засвоює усталені норми поведінки. Важливим є підтримання психологічного комфорту працівника, регулярний зворотний зв’язок щодо його успіхів і труднощів, що сприяє швидшому пристосуванню до нової ролі.

4. Повне включення в роботу

Завершальний етап характеризується стабільною результативністю працівника, подоланням початкових труднощів та впевненою роботою без сторонньої допомоги. Успішне проходження адаптації одночасно вигідне і компанії (знижуються витрати на підготовку кадрів), і працівнику (мінімізується психологічний дискомфорт та прискорюється досягнення бажаного рівня заробітку).

Ефективна система адаптації включає комплекс заходів, спрямованих на швидке й комфортне включення нового працівника в діяльність підприємства. Вона допомагає знайомству з колективом, корпоративною культурою, робочими завданнями та внутрішніми стандартами. Одним із перших етапів є проведення welcome-тренінгу, який інформує працівника про особливості роботи в організації. Такий тренінг може бути організований у різних форматах: у вигляді зустрічі в офісі, онлайн-вебінару або електронного навчального курсу. Використання кількох форматів дозволяє забезпечити доступність інформації та швидке засвоєння основних вимог.

Важливою складовою є welcome-презентація, яка містить ключові відомості про компанію, її історію, цінності, правила взаємодії та продукт чи послуги. Використання фотографій колективу та коротких відеоматеріалів сприяє формуванню позитивного першого враження й залученості нового працівника.

Додатковим елементом підтримки є welcome-box — невеликий набір брендованих речей, що створює відчуття турботи та належності до команди. Такі деталі формують лояльність і позитивне ставлення до роботодавця з перших днів.

Щоб адаптація була системною, для кожного новачка складається індивідуальний план адаптації, який визначає його завдання, очікування керівництва та критерії оцінювання. Перший день роботи зазвичай присвячується екскурсії офісом, знайомству з робочим місцем, інструктажам та питанням, а також встановленню соціальних контактів у колективі. Протягом першого місяця працівник поступово залучається до професійної діяльності, отримує необхідні матеріали, а HR-спеціаліст регулярно відстежує хід адаптації.

Для якісної організації цього процесу використовуються чеклісти, які дозволяють HR-фахівцям заздалегідь підготувати документи, техніку, доступи та робоче місце нового працівника. Завдяки цьому перші дні проходять без хаосу та зайвих труднощів.

Важливим елементом адаптації виступає система наставництва. До досвідченого працівника закріплюється новачок, що дає можливість швидше орієнтуватися в нових умовах. Ефективність наставництва контролюється за допомогою опитувань та оцінювання зворотного зв’язку, а наставники можуть отримувати додаткові стимули за успішне виконання своєї ролі.

Завершується період адаптації підсумковою зустріччю. На ній аналізують досягнуті результати, обговорюють труднощі працівника. Такий підхід дозволяє своєчасно скоригувати процес адаптації та створити умови для сталого професійного зростання співробітника.

Для того щоб новий працівник швидко та ефективно увійшов у роботу, в організаціях застосовують різноманітні методи адаптації. Вибір конкретних інструментів залежить від особливостей підприємства та рівня підготовки співробітника. Найпоширенішими є такі методи:

1) Навчально-практичні тренінги. Проводяться з метою пояснення працівнику вимог до його діяльності, знайомства з технологіями та особливостями виконання поставлених завдань. Поєднання теорії та практики дозволяє швидше освоїти функціональні обов’язки та діяти впевнено навіть у нестандартних ситуаціях.

2) Постійний контакт із керівником. Важливо, щоб між новачком та його безпосереднім керівником одразу вибудовувалася ефективна комунікація: співробітник без вагань ставить запитання, а керівник надає чіткі пояснення та підтримку. Це сприяє відповідальному ставленню до завдань і прискорює професійне становлення працівника.

3) Поступове ускладнення роботи. Спочатку працівник отримує прості завдання, а зі зростанням впевненості їх складність збільшується. Такий підхід дозволяє уникнути зайвого стресу і водночас забезпечує постійний розвиток компетентностей нового співробітника.

4) Участь у громадських дорученнях. Для прискорення соціально-психологічної адаптації новачку доручають завдання, що сприяють його взаємодії з колективом: організація заходів, допомога в командних справах. Це допомагає працівнику швидше знайти спільну мову з колегами та відчути себе частиною команди.

5) Тімбілдинг. Спільні заходи - квести, виїзди, командні ігри - зміцнюють довірливу атмосферу в колективі та допомагають новому співробітнику краще познайомитися з командою в неформальній обстановці, що підвищує позитивне ставлення до роботи.

6) Внутрішній корпоративний PR. Компанія поширює серед працівників інформацію про свої цінності, місію та досягнення. Це формує у новачка відчуття стабільності, престижності організації та впевненості в тому, що його внесок є важливим для роботодавця.

Отже, адаптація персоналу є важливим елементом ефективного управління людськими ресурсами, оскільки забезпечує швидке включення нового працівника в робоче середовище,

сприяє формуванню позитивного ставлення до роботи та знижує ризик плинності кадрів. Грамотно розроблена система адаптації, що включає професійні, організаційні та соціально-психологічні заходи, допомагає співробітнику відчути свою значущість у колективі, підвищує його мотивацію та продуктивність.

1. Адаптація персоналу [види, методи, програма] CleverStaff. CleverStaff. URL: https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/ (дата звернення: 03.12.2025).
2. Адаптація персоналу | Івано-Франківський обласний центр зайнятості. Головне | Івано-Франківський обласний центр зайнятості. URL: https://ifr.dcz.gov.ua/publikaciya/adaptaciya-personalu (дата звернення: 03.12.2025).
3. Адаптація персоналу: види, методи, етапи та задачі | Блог Sun One. SUN ONE HR-аутсорсинг ✓компанія. URL: https://sunone.com.ua/articles-uk/adaptaciya-personalu-vidi-metodi-etapi-ta-zadachi/ (дата звернення: 03.12.2025).
4. Евгений В. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. Staff Capital. URL: https://staff-capital.com/adaptatzija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy/ (дата звернення: 03.12.2025).
5. Як адаптувати персонал. Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні. URL: https://www.work.ua/guides/adaptation/2675/ (дата звернення: 03.12.2025).

Коритько Т.Ю.,
к.е.н., доцент, с.н.с. відділу проблем економіки підприємства
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасні підприємства активно впроваджують цифрові технології, що кардинально змінює їхню діяльність. Ці зміни включають оптимізацію технологічних процесів, забезпечення більшої прозорості в усіх аспектах бізнесу (від виробництва до допоміжних функцій) та покращення якості управлінських рішень.

Інформаційні технології стали ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності на ринку. Завдяки цифровим інструментам керівники можуть ефективніше керувати людськими ресурсами, спрямовуючи їх на досягнення поставлених цілей.

Концепція Індустрії 4.0 суттєво впливає на організацію праці, зокрема, на процеси управління персоналом. Це проявляється в необхідності оцінювати кваліфікацію співробітників, розвивати їх професійні навички та забезпечувати володіння необхідним обсягом знань, умінь та навичок та вимагає розробки ефективної стратегії управляння людськими ресурсами.

Стратегія управління людськими ресурсами підприємства являє собою комплексний підхід до управління працівниками. Вона включає в себе набір правил, підходів, методів та способів організації роботи, які спрямовані на досягнення цілей підприємства щодо ефективної діяльності та розвитку.

Розробка та реалізація стратегії відбувається на різних рівнях:

- національному рівні: політика в сфері освіти, зайнятості, регіонального розвитку, соціальної та економічної політики.

- на рівні підприємства: управління персоналом, вихід на нові ринки, маркетинг, диверсифікація виробництва, фінансове управління, оптимізація ресурсів, управління якістю, соціальна відповідальність, організаційна культура.

- на рівні підрозділів: стратегії розвитку співробітників, маркетингові стратегії для конкретних продуктів.

- на рівні окремих працівників: професійний розвиток, кар’єрне зростання, задоволення особистих потреб.

Наразі головною перешкодою для впровадження цифрових технологій в управлінні та розвитку персоналу є брак кваліфікованих фахівців у цій сфері. Щоб подолати цю проблему доцільно впроваджувати програми підготовки кадрів. Ці програми повинні включати

навчання та підвищення кваліфікації, спрямовані на покращення цифрової грамотності та розвиток необхідних навичок для роботи з сучасними технологіями.

Для підготовки фахівців у сфері цифрових технологій використовуються різноманітні підходи та інструменти:

– розширення навчальних програм у середніх навчальних закладах з предметів, що вивчають обробку, зберігання та передачу інформації з використанням ІКТ;

– збільшення терміну навчання за спеціальностями, які пов'язані ІКТ, з урахуванням потреб ринку праці.

Таким чином, розвиток цифрового професійного середовища сприяє динамічній зміні вимог до персоналу у різних видах бізнесу та технологіям його управління та розвитку. Актуальними стають універсальність цифрових компетенцій, уміння швидко та раціонально впроваджувати цифрові рішення безпосередньо для покращення індивідуальних результатів, трансформувати оптимальні методи та процеси у свою професійну галузь.

1. Коритько Т.Ю. Механізм управління та формування стратегії адаптації підприємств в умовах цифрової економіки. Економічний вісник Донбасу. 2025. № 1(79). С. 56-62.
2. Bryukhovetska N., Buleev I., Chorna O., Bryl, I., Korytko T. Formation of Human Capital in Enterprises Amidst Digitalization and Artificial Intelligence Advancement. Science and Innovation, 2025. 21(2), 15–27. https://doi.org/10.15407/scine21.02.015

Куровська А.О.
студентка
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, м. Ніжин, Україна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТА ЛІДЕРСТВО

Управління персоналом є ключовою складовою успішної діяльності будь-якої організації, адже саме люди формують її конкурентні переваги. Ефективна кадрова політика дає змогу створити сприятливі умови праці, підвищити продуктивність та забезпечити стабільний розвиток компанії. Основними елементами системи управління персоналом є планування потреб у кадрах, підбір і адаптація працівників, мотивація, оцінювання результатів та організація професійного розвитку.

Важливим аспектом сучасного менеджменту виступає трудовий потенціал – сукупність знань, умінь, професійних компетентностей, здоров'я, мотивації та особистісних якостей працівника. Рівень трудового потенціалу визначає здатність працівника виконувати завдання різної складності, адаптуватися до змін та забезпечувати якісне виконання професійних обов'язків. Розвиток трудового потенціалу передбачає безперервне навчання, підвищення кваліфікації, створення комфортних умов праці та формування корпоративної культури.

Не менш важливою складовою ефективного управління є лідерство. Лідер впливає не лише на результати роботи команди, а й на психологічний клімат, рівень мотивації та залученість персоналу. Сучасний лідер має володіти комунікаційними навичками, емоційним інтелектом, здатністю вирішувати конфлікти, приймати рішення у складних ситуаціях та надихати працівників на досягнення спільних цілей. Лідерство сприяє підвищенню продуктивності праці та формуванню ефективних робочих відносин.

Таким чином, управління персоналом, трудовий потенціал і лідерство є взаємопов'язаними елементами, що забезпечують розвиток організації та її конкурентоспроможність. Успішні компанії зосереджують увагу на розвитку персоналу, підвищенні його мотивації та формуванні ефективного стилю керівництва.

1. Балан О. Л. Управління персоналом: навч. посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2021.
2. Гавкалова Н. Лідерство в організації: теорія і практика. – Харків: ХНЕУ, 2020.
3. Долгіх М. Трудовий потенціал працівників та методи його розвитку. – Львів: ЛНУ, 2019.

Ананенко Д. Ю.,
здобувачка вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя м. Ніжин, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОМАНД

Управління персоналом в умовах економічної нестабільності набуває особливої значущості для українських підприємств, оскільки за останні роки країна пережила низку подій, що суттєво вплинули на ринок праці, фінансову стабільність і можливості розвитку бізнесу. Пандемія COVID-19 змінила усталені формати зайнятості: дистанційна робота, асинхронні графіки, гнучкі моделі взаємодії та потреба в додатковому навчанні стали новою нормою для багатьох працівників і роботодавців. Перехід до цифрових інструментів вимагав від підприємств інвестицій у технічне оснащення, адаптацію внутрішніх процесів і підтримку продуктивності на належному рівні. [7]

Повномасштабна війна поглибила ці виклики. Частина підприємств скоротила діяльність або повністю припинила роботу, трудові колективи зазнали суттєвих втрат через міграцію, мобілізацію та релокацію виробництва. У регіонах, що зазнають активних обстрілів, робота ускладнюється загрозою безпеці, нестабільністю енергопостачання, перериванням логістичних ланцюгів і зростанням виробничих витрат. Там, де ситуація відносно контрольована, все одно зберігається висока економічна турбулентність, що впливає на планування робочого навантаження та прогнозування діяльності.

Така невизначеність формує у персоналу тривалий стресовий стан. Нестійкість доходів, відсутність гарантій щодо збереження робочих місць і непередбачуваність подальших подій у країні знижують рівень мотивації, погіршують концентрацію та робочу ефективність. У цих умовах ключову роль відіграє якісне управління людьми. Персонал є центральним ресурсом будь-якого підприємства, і саме тому питання формування стійких команди, забезпечення психологічного комфорту, підтримки продуктивності та утримання кваліфікованих працівників стає одним з найважливіших напрямів діяльності керівництва. Ефективні управлінські підходи здатні не лише зменшити негативний вплив економічної нестабільності, а й створити основу для розвитку підприємства в майбутньому.

Мета. Визначити ефективні підходи до управління персоналом у період економічної нестабільності та сформувати концептуальні засади побудови стійких команд, здатних підтримувати продуктивність, адаптивність і стабільність роботи підприємства в умовах зовнішніх викликів.

Результати дослідження. Практика функціонування підприємств в умовах економічної нестабільності та криз, зокрема економічних рецесій, пандемії та війни, підтверджує, що стратегічне управління персоналом створює передумови для формування стійких команд і підвищення організаційної стійкості. Аналітичні дослідження свідчать, що компанії, які застосовують системні HR-політики, зосереджують увагу на мотивації, професійному розвитку, гнучких моделях зайнятості та якісній комунікації, демонструють значно вищу здатність адаптуватися до кризових змін, підтримувати продуктивність і утримувати ключових працівників. [2]

У працях, присвячених стратегічному управлінню персоналом, встановлено, що HR-заходи підвищують рівень самоефективності працівників, що безпосередньо впливає на здатність організацій витримувати зовнішню нестабільність, зберігати згуртованість і гнучкість у прийнятті рішень. Досвід підприємств у різних економічних секторах показує: у періоди рецесій або фінансових шоків організації, що орієнтуються на довгострокові HR-стратегії, частіше обирають не масові звільнення, а альтернативні механізми: гнучке

планування робочого часу, перерозподіл функціональних обов'язків, тимчасове скорочення навантаження, навчання та перепрофілювання персоналу. Такі підходи дозволяють зберігати командний потенціал і зменшувати соціальну напругу навіть у несприятливих умовах. [1,2,8]

В українських реаліях, що поєднують виклики війни, економічної дестабілізації, релокації підприємств та нестачі кадрів, особливого значення набувають підходи до управління персоналом, які акцентують на посиленні внутрішніх комунікацій, психологічній підтримці, адаптивних формах зайнятості та створенні можливостей для перекваліфікації. Такі заходи підвищують стресостійкість працівників, сприяють збереженню командної єдності та запобігають втраті професійного потенціалу. [3]

Системний підхід до HRM, який поєднує кадрове планування, мотивацію, розвиток компетенцій і застосування гнучких режимів роботи, доводить свою ефективність навіть у періоди економічної турбулентності. Підприємства, що використовують комплексні HR-моделі, демонструють покращення виробничих показників, зниження плинності кадрів, зростання залученості працівників і стабілізацію внутрішньої структури. [1]

Ефективність системного підходу до управління персоналом підтверджують приклади діяльності провідних компаній у періоди економічної нестабільності. Практика Toyota під час фінансової кризи 2008–2009 років демонструє важливість гнучких моделей зайнятості та розвитку компетенцій. Компанія уникнула масових звільнень, застосовуючи скорочені зміни, програми перенавчання та внутрішню мобільність працівників, що дало можливість зберегти кадровий потенціал і швидко відновити виробничі темпи після стабілізації ринку. [12]

Подібний ефект спостерігався у діяльності IBM у 1990-х роках, коли підприємство здійснило масштабне перенавчання персоналу та запровадило гнучкі HR-політики. Такі рішення стали основою глибокої трансформації компанії та сприяли переходу до нової моделі бізнесу, орієнтованої на консалтингові та технологічні послуги. [8]

Досвід Google у період економічної кризи 2008 року засвідчив ефективність підтримки ключових команд через оновлення системи навчання та оптимізацію внутрішніх структур. Компанія посилила програми розвитку персоналу та впорядкувала організаційні процеси, що дало змогу зберегти продуктивність і створити основу для подальшого розширення технологічних проєктів. [9]

Іспанська компанія Inditex, до складу якої входить бренд Zara, у період пандемії COVID-19 успішно застосувала гнучкі режими роботи, оновлені комунікаційні практики та адаптовані логістичні рішення. Це сприяло збереженню значної частини робочих місць і забезпечило стабільність ключових операцій навіть у періоди значних обмежень. [10]

Українські компанії також демонструють дієвість системного HRM у критичних умовах. Зокрема, Nova Poshta під час повномасштабної війни запровадила програми психологічної підтримки, внутрішньої мобільності та прискореного навчання нових працівників. Такі кроки дали змогу стабілізувати роботу мережі та розширити її навіть у регіонах, що зазнавали значних ризиків. [4]

Компанія Rozetka використала змішані моделі зайнятості, перерозподіл функціональних обов'язків і швидке навчання команд, що допомогло підтримати безперервність діяльності попри енергетичні та логістичні виклики. Литовський IT-кластер і українські IT-компанії демонструють важливість розвитку компетенцій, підтримки психологічного добробуту працівників і гнучких режимів роботи для збереження стійкості персоналу та забезпечення високих результатів у період тривалих кризових явищ. [1,11]

З огляду на наведені приклади, формування стійких команд у період економічної нестабільності розглядається як ключовий елемент забезпечення життєздатності підприємства – підхід поєднує підтримку людського капіталу, розвиток трудового потенціалу та удосконалення управлінських механізмів, що створює основу для стабільності та майбутнього зростання організацій у складних зовнішніх умовах.

У сучасних умовах ефективність управління командою значною мірою залежить від уміння керівництва працювати з психологічними ризиками, які посилюються під впливом

економічної нестабільності та воєнних загроз. Підвищення рівня тривожності працівників і зростання страхів щодо майбутнього безпосередньо впливають на продуктивність, згуртованість і здатність колективу підтримувати стабільні результати роботи. У відповідь на це підприємства змінюють пріоритети в системі персонал-менеджменту, приділяючи більшу увагу психологічній підтримці, розвитку довіри між керівниками та працівниками й формуванню безпечного емоційного середовища. [3]

Ефективність системи управління персоналом зростає тоді, коли в організації поєднуються кілька ключових механізмів: гнучкість управлінських рішень, прозорість комунікації, адаптивні мотиваційні інструменти та постійне оновлення професійних компетентностей. Автори підкреслюють, що у період нестабільності важливо не лише стабілізувати операційні процеси, а й забезпечити працівникам відчуття захищеності, можливостей для навчання та перспектив розвитку, що підвищує стресостійкість команди [2].

Динаміка показників підприємства свідчить: стресостійкі команди зберігають працездатність і якість виконання завдань навіть за умов зовнішніх загроз, а творчі ініціативи працівників активізуються тоді, коли керівництво створює прозорі правила взаємодії та підтримує професійне зростання колективу.

Система управління персоналом у період економічної нестабільності потребує стратегічного підходу, який охоплює психологічні, організаційні та управлінські аспекти роботи з трудовими колективами. Така модель ґрунтується на принципах підтримки людського капіталу, розвитку внутрішніх механізмів стабілізації та забезпечення умов, що дають змогу працівникам зберігати працездатність у складних зовнішніх обставинах. У кризові періоди першорядними стають гнучкі форми організації праці, посилення комунікацій, інвестиції в навчання та психологічну підтримку, що сприяють формуванню стійких команд.

Організаційно-управлінський механізм забезпечення стійкості персоналу має включати в себе:

• упровадження адаптивних моделей управління, які дозволяють оперативно реагувати на зміни та перерозподіляти функціональні завдання;

• розвиток внутрішніх програм підтримки, спрямованих на зменшення психологічного навантаження, стабілізацію емоційного стану та підвищення мотивації працівників;

• застосування цифрових рішень для підтримання виробничих і управлінських процесів, що забезпечує безперервність діяльності навіть за умов обмежень;

• зміцнення кадрового потенціалу через навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію та розвиток компетентностей, необхідних для роботи в умовах невизначеності;

• використання підходів світової практики, де стійкість персоналу розглядається як фундаментальна умова безперервності бізнесу та адаптивності організацій у кризові періоди.

У сучасній економічній ситуації стійкі команди формують основу життєздатності підприємства. Саме ефективне управління персоналом здатне забезпечити організаційну стабільність, зберегти професійний потенціал, підтримати продуктивність і створити умови для подальшого розвитку підприємства після подолання кризових явищ.

1. *Аналітичні звіти та дослідження IT-кластеру*. Lviv IT Cluster. URL: https://itcluster.lviv.ua/reports
2. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-41. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41
3. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 12. С. 46–51.
4. *Новини компанії «Нова пошта»*. Nova Poshta. URL: https://novaposhta.ua/news
5. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20
6. Трудові відносини в умовах воєнного стану: дайджест змін. *LigaZakon*. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/news/212674_trudov-vdnosini-v-umovakh-vonnogo-stanu-daydzhest-zmn

7. Хлєбнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66
8. *Competitive Advantage: The Human Side*. Harvard Business Review. 2006. URL: https://hbr.org/2006/06/competitive-advantage-the-human-side
9. *How Google Handled the 2008 Recession*. Business Insider. 2018. URL: https://www.businessinsider.com/how-google-handled-the-2008-recession-2018-12
10. *Inditex Results 2020*. Reuters. 2020. URL: https://www.reuters.com/article/inditex-results-2020
11. *Rozetka — компанія*. Forbes Ukraine. URL: https://forbes.ua/company/rozetka
12. *Toyota's Secret: The A3 Report*. Harvard Business Review. 2010. URL: https://hbr.org/2010/06/toyotas-secret-the-a3-report

Базалійська Н.П.
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет

УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ НА ЗАСАДАХ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ HRM-ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасний підхід до організації праці на підприємствах світу проходить глибокі зміни. Демографічні, технологічні та економічні зрушення стимулюють активне впровадження інноваційних методів у трудову діяльність. Ключовими характеристиками цих змін стає увага до самореалізації та автономності працівників, що підтримується можливістю кар'єрного розвитку поза межами конкретного підприємства, індивідуальним сприйняттям успіху в кар'єрі, а також створенням середовища, яке сприяє швидшій адаптації завдяки більш горизонтальним і менш ієрархічним організаційним структурам.

Протягом усього життя людина прагне до особистісного розвитку. Водночас велике значення має і професійне становлення, яке знаходить свій прояв у побудові ділової кар'єри. Саме тому одним з ключових завдань кожного керівника є ефективне планування власної кар'єри та кар'єрного шляху своїх співробітників. Не менш важливо сформувати згуртовану команду, здатну продуктивно працювати задля досягнення поставлених цілей.

На фоні зростаючого попиту працівників на гнучкість для підтримання балансу між професійним і особистим життям, концепція гнучкої кар'єри перестає бути лише трендом. Вона стає необхідною складовою успіху як для самих працівників, допомагаючи їм бути адаптивними, стійкими, задоволеними та конкурентоспроможними, так і для підприємств, які отримують переваги у вигляді залучення й утримання талантів, зростання продуктивності та посилення інноваційного потенціалу.

Керування діловою кар'єрою може здійснювати сам співробітник у власних інтересах, проте керівництво має вагомі причини для впливу на цю сферу управління. Забезпечення сталості кадрового складу, підвищення задоволеності працівників своєю кар'єрою, якісне виконання завдань, а також створення у працівників відчуття турботи керівництва про їхнє майбутнє сприяють зміцненню кадрової безпеки. Крім того, важливим є правильна організація процесу розвитку кар'єри, зокрема визначення того, хто і яким чином рухається по ієрархії організації й розпоряджається її ресурсами. Окрему увагу приділяють створенню систем для управління службово-професійним розвитком персоналу [1, с. 19-20].

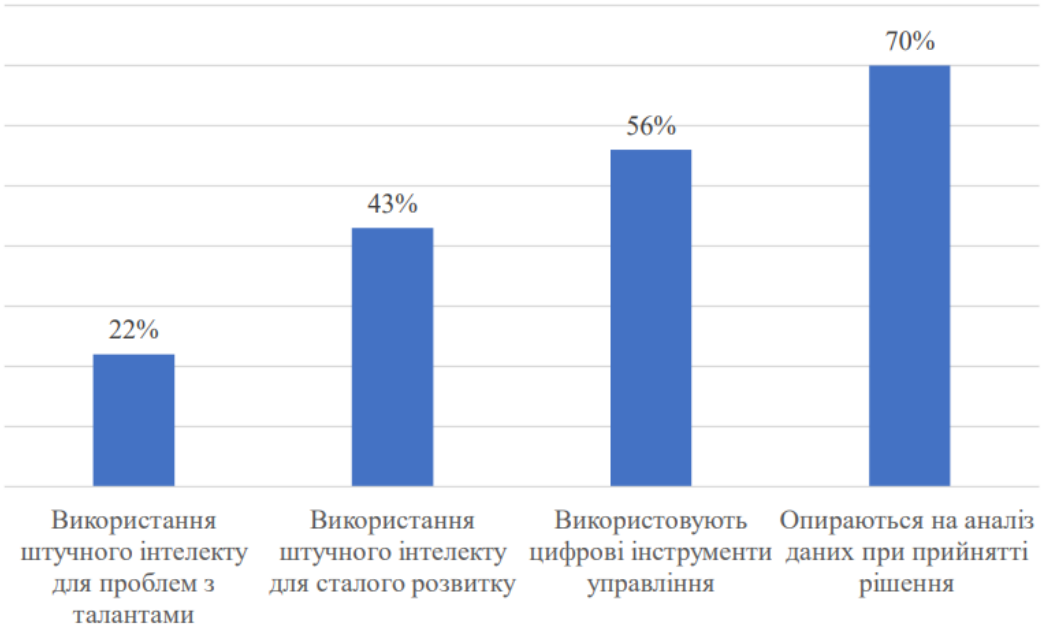
Мета управління діловою кар'єрою персоналу полягає у створенні висококонкурентного кадрового потенціалу підприємства та підвищенні ефективності його діяльності. HRM-Технології перестали бути лише допоміжним інструментом і стали основою HR-функції (рис. 1). Сучасні компанії активно впроваджують інноваційні рішення, які дозволяють автоматизувати рутинні процеси, розширювати аналітичні можливості та покращувати стратегічні підходи щодо управління діловою кар'єрою персоналу [2]:

– автоматизація рекрутингу та онбордингу за допомогою передових систем ATS;
– застосування штучного інтелекту для аналізу ефективності роботи та прогнозування кадрової плинності;
– мобільні платформи LMS для навчання у форматі «на ходу»;
– People Analytics – інструменти прогнозної HR-аналітики, що базуються на даних.

До сучасних HRM-технологій управління діловою кар'єрою персоналу належать [2]:

1. Кар'єрний маркетинг – метод, спрямований на визначення позиції працівника в професійній сфері з урахуванням попиту на його компетентності, перспектив розвитку кар'єри та підвищення конкурентоспроможності.

2. Кар'єрна логістика – формування оптимальних кар'єрних траєкторій (логістичних ланцюгів), що сприяють розвитку ключових компетенцій працівника для досягнення організаційних цілей.



3. Кар'єрний бенчмаркінг, який може бути:

– Індивідуальним – орієнтованим на визначення конкурентних переваг конкретного працівника, удосконалення його професійних, особистісних і статусно-рольових характеристик через порівняння кар'єрних стратегій і цілей з іншими співробітниками.

– Організаційним – зосередженим на пошуку та впровадженні найкращих практик, інноваційних підходів та ефективних технологій управління кар'єрою в межах підприємства.

– Селф-менеджмент – підхід, що передбачає самостійне планування та реалізацію кар'єри. Він охоплює самооцінку професійного й особистісного потенціалу, визначення власних конкурентних переваг і недоліків, аналіз можливостей і ризиків кар'єрного розвитку, прийняття відповідних рішень і відповідальність за своє професійне майбутнє.

– Кар'єрний тьюторинг – організаційно-психологічний супровід процесу кар'єрного зростання, що включає надання працівнику персональних професійних рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності, підготовки до складніших завдань і сприяння подальшому кар'єрному просуванню.

Науковці, аналізуючи сучасні підходи до HR, наголошують на важливості інтеграції інноваційних методів розвитку кадрів в умовах цифровізації. У своїй праці Д. Кобець досліджує HR-аналітику та Big Data у контексті глобальної цифровізації всіх процесів управління персоналом, яка відбувається у трьох основних напрямках [3, с. 186-188]:

1) цифрова робоча сила — акцент робиться на залученні працівників з інноваційним мисленням, усуненні цифрового розриву в навичках і сприянні постійному вдосконаленню знань, умінь, та навичок за допомогою сучасних технологій;

2) цифрове робоче місце — створення ефективного робочого середовища, що підвищує продуктивність праці, забезпечує можливість збору інформації щодо виконання завдань і активно використовує сучасні засоби комунікації та підтримує зворотній зв'язок з працівниками;

3) цифровий HR (трансформація функцій управління персоналом на основі новітніх комп'ютерних технологій, використання цифрових інструментів, програмних продуктів.

Згідно з аналізом «The State of Digital Adoption 2024», особлива увага приділяється важливості впровадження цифрових інструментів для ефективного управління кар'єрою та автоматизації бізнес-процесів. Більше ніж 70% компаній обирають цифровізацію як стратегічний напрямок розвитку. Дослідження Harvard Business Review показує, що організації з ретельно розробленою стратегією цифрової адаптації економлять у середньому $4.9 мільйона щомісяця, порівняно з тими, хто не використовує такі технології повною мірою. Крім того, підприємства, які активно впроваджують цифрові рішення, демонструють на 30% вищу ефективність використання програмного забезпечення. Менеджери відзначають зростаючу актуальність ініціатив компаній у сферах різноманітності, справедливості, інклюзивності та приналежності (DEIB). За статистичними даними, 56% організацій застосовують цифрові інструменти для управління персоналом, що підтверджує важливість технологій у сучасному корпоративному середовищі [4].

Побудова цілісної системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах застосування інноваційних HRM-технологій в умовах кадрового дефіциту сприяє підвищенню задоволеності працівників своєю роботою, їхньої мотивації та лояльності. Це, у свою чергу, призводить до збільшення активності, продуктивності та ефективності виконання трудових обов'язків, зменшення плинності кадрів, збереження інтелектуального капіталу, а також скорочення витрат на залучення та навчання нових співробітників. У результаті підприємство забезпечує підвищення загальної ефективності своєї діяльності.

Штучний інтелект допомагає підприємствам покращувати ефективність операцій, автоматизуючи рутинні завдання та впроваджуючи глибоку HR-аналітику. Це сприяє швидшому прийняттю управлінських рішень і оптимізації витрат на найм і навчання співробітників. Інтеграція ШІ у стратегію управління діловою кар'єрою додає підприємству гнучкості та адаптивності в умовах глобального середовища. Завдяки прогнозним моделям роботодавці матимуть можливість заздалегідь реагувати на зміни на ринку праці, розробляти стратегії перекваліфікації та підтримувати ключових фахівців [5].

Отже, HR-трансформація управління діловою кар'єрою в Україні – це не короткострокова адаптація, а глибока системна еволюція. У нас є унікальна можливість не просто відновити функції, а створити модель, де стратегічний підхід, сучасні технології та емпатія гармонійно працюють як єдине ціле. Роль HRM у 2025-2028 роках виходить далеко за межі HR. Це про те, щоб стати архітектором компанії майбутнього. Нехай кожен фахівець у сфері HR відкриває для себе нові можливості для зростання, впливу та натхнення у процесі управління діловою кар'єрою. Адже ми творимо не просто зміни — ми закладаємо основи нової культури праці в Україні.

1. Давиденко В. В., Турчак В. В., Когут А. А. Теоретико-методичні засади управління діловою кар'єрою персоналу на підприємстві. Подільський науковий вісник. 2023. № 2 (26). С. 18–23.
2. Коваль Н. В., Федосєєв М. М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45.
3. Кобець Д. HR-аналітика і BIG DATA як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 3. С. 184-189. URL:https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-27
4. Соціальні мережі 2024: рейтинг найпопулярніших платформ в Україні та світі, статистика і тренди. URL: https://marketer.ua/ua/social-media-rating-of-the-most-popularplatforms-in-ukraine-and-the-world/ (дата звернення: 17.11.2025).
5. Винничук Р. О., Гога А. Ю. Дослідження інструментів штучного інтелекту в системі управління персоналом організацією. Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). 2024. №5(33). С. 267-275. URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28).

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

ЛІДЕРСЬКА ВІДДАНІСТЬ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ (СМЯ) ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасному висококонкурентному середовищі якість є визначальним фактором успіху. Ефективне функціонування Системи Менеджменту Якості (СМЯ), що відповідає стандартам ISO 9001, вимагає не лише дотримання процедур, але й глибокої та публічної відданості з боку вищого керівництва (лідера). Саме лідерство інтегрує принципи якості в корпоративну стратегію та культуру [7]. Відданість лідера проявляється у створенні та підтримці культури якості. Це означає перетворення вимог СМЯ з набору процедур на цінності та норми поведінки. Дослідники наголошують, що без топ-менеджменту, який "живе" якістю, будь-яка СМЯ залишається неефективним додатком [10]. Визначити та проаналізувати ключові дії, якими лідер демонструє свою відданість СМЯ, та обґрунтувати їхній прямий вплив на підвищення конкурентоспроможності організації, зважаючи на вітчизняний науковий досвід є метою нашого дослідження.

ISO 9001:2015 [9] визначає лідерство як один із семи фундаментальних принципів. Відданість лідера трансформує вимоги СМЯ на внутрішні цінності. Лідер виступає **агентом змін**, який підтримує постійне вдосконалення [10]. Українські дослідники підкреслюють, що саме лідер забезпечує залученість персоналу, формуючи культуру якості [3]. Лідерська відданість системі менеджменту якості (СМЯ) є неефективною, якщо вона не трансформується в залученість (engagement) всього персоналу. Залученість – це не просто виконання інструкцій, а емоційна та інтелектуальна прихильність співробітників до досягнення цілей якості. Лідер забезпечує це через три основні механізми, відповідно до принципів ISO 9001:

1. Створення мотивуючого середовища та культури. Лідер повинен активно створювати робоче середовище, де якість є цінністю, а не тягарем. Для цього необхідно реалізовувати наступні кроки:
   - Надання Повноважень (Empowerment): Лідер демонструє довіру, делегуючи не тільки завдання, а й повноваження щодо прийняття рішень у межах їхніх процесів. Це перетворює співробітників із простих виконавців на "власників" процесу.
   - Сприяння Відкритості та Прозорості: Лідер встановлює культуру, де помилки розглядаються як можливості для навчання, а не як привід для покарання. Українські дослідники підкреслюють, що таке середовище є ключовим для формування культури залученості та управління змінами [3].
   - Підтримка Комунікації: Лідер забезпечує ефективні двосторонні канали комунікації, щоб ідеї та зворотний зв'язок від персоналу були почуті та інтегровані в СМЯ.
2. Розвиток компетентності та навчання. Залучений персонал – це компетентний персонал. Лідер демонструє відданість СМЯ, інвестуючи у розвиток співробітників. Для цього необхідно вжити заходів:
   - Визначення потреб у компетентності: Лідер гарантує, що визначено необхідні знання та навички для якісного виконання роботи.

- Надання Навчання: Відданість підтверджується виділенням ресурсів на систематичне навчання, яке охоплює не лише технічні навички, а й розуміння принципів та цілей СМЯ.
- Залучення до Планування: Співробітники повинні бути залучені до розробки та вдосконалення робочих інструкцій та процедур.

3. Визнання, винагорода та мотивація. Лідер пов'язує досягнення цілей якості з системою винагороди, а саме:

- Визнання Заслуг: Лідер публічно визнає внесок окремих співробітників або команд у досягнення цілей якості.
- Система Винагороди, Пов'язана з Якістю: Лідер гарантує, що показники якості (KPI) інтегровані в систему оцінки ефективності та преміювання персоналу.
- Стимулювання Ініціатив: Лідер активно підтримує та винагороджує ідеї, спрямовані на постійне вдосконалення (наприклад, "Кайдзен-пропозиції"), демонструючи, що внесок кожного працівника важливий [10].
- Лідерська відданість проявляється також у прозорих і систематичних діях на операційному рівні:

Стратегічне інтегрування та ресурсне забезпечення:

- Розробка політики та цілей: Лідер особисто забезпечує розробку політики в сфері якості, на основі якої встановлюються SMART-цілі [11].
- Виділення ресурсів: Відданість підтверджується адекватною алокацією необхідних ресурсів.

2. Активна участь та комунікація:

- Аналіз з боку керівництва (Management Review): Лідер регулярно і змістовно проводить аналіз СМЯ, оцінюючи її результативність [5].
- Лідерство власним прикладом: Керівник має бути взірцем дотримання процесів, активно підтримуючи та визнаючи заслуги співробітників.

3. Забезпечення процесної інтеграції:

- Відповідальність лідера – інтегрувати СМЯ з іншими системами. Наприклад, необхідна інтеграція з логістикою для оптимізації процесів [1].

Відданість лідера трансформується у стійкі конкурентні переваги, такі як:

-Підвищення ефективності та зниження операційних витрат, так як контроль лідера над процесами СМЯ веде до стандартизації та зниження варіативності. Це зменшує кількість дефектів і втрат, що є прямим шляхом до зниження собівартості [6].

-Зростання задоволеності споживачів та ринкової частки, тому що лідер, який фокусується на клієнті, гарантує, що вся організація орієнтована на перевищення очікувань клієнтів.

-Репутація, довіра та стратегічні переваги забезпечуються підтвердженням надійності, так як успішна сертифікація ISO 9001 є міжнародною гарантією надійності [8], та інноваційною конкурентоспроможністю – СМЯ, що підтримується вищим керівництвом, є фундаментом для стратегічного управління інноваційною конкурентоспроможністю підприємств [2].

Відданість лідера є критичною умовою для перетворення СМЯ на потужний важіль конкурентоспроможності. Демонструючи свою відданість через стратегічну інтеграцію, ресурсне забезпечення та активну участь, лідер забезпечує економічні переваги: підвищення ефективності, зростання лояльності клієнтів та формування репутації.

1. Крикавський Є. В. Управління якістю та логістика: інтеграція для підвищення конкурентоспроможності. *Економіка та управління*. 2019. № 2. С. 45–52.
2. Осадчук А. О., Федулова Л. І. Стратегічне управління інноваційною конкурентоспроможністю підприємств на засадах менеджменту якості. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2021. № 1. С. 125–134.
3. Осовська Г. В. Лідерство в управлінні змінами та якістю: формування культури залученості. *Менеджмент та підприємництво: досвід та проблеми*. 2020. № 3. С. 60–69.
4. Якубовський В. О. Системи управління якістю: сучасні підходи до впровадження та сертифікації. *Науковий вісник Української академії друкарства*. 2018. № 1. С. 88–95.

5. Besterfield D. H., Besterfield-Sacré M., Besterfield G. H., Besterfield-Sacré M. *Total Quality Management*. Pearson Education, 2018. 760 p.
6. Deming W. E. *Out of the Crisis*. MIT Press, 2000. 507 p.
7. Evans J. R., Lindsay W. M. *Managing for Quality and Performance Excellence*. Cengage Learning, 2020. 736 p.
8. Goetsch D. L., Davis S. B. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Pearson Education, 2016. 640 p.
9. ISO 9001:2015. *Quality management systems – Requirements*. International Organization for Standardization, 2015. 36 p.
10. Oakland J. S. *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. Routledge, 2014. 544 p.
11. Sallis E. *Total Quality Management in Education*. Kogan Page, 2019. 256 p.

Серветник Є.М.
бакалавр, 4 курс, гр. ЕК-6, ФБСО
Науковий керівник: **Овандер Н.Л.,**
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В часи розвитку цифрових технологій мотивація персоналу стає важливою складовою для побудови сприятливого для виконання функціональних завдань середовища, адже продуктивність і ефективність роботи фірми визначається не тільки матеріально-технологічною базою, рівнем залучення інвестицій, інновацій, тощо, а й рівнем залучення в спільну справу трудового ресурсу. Корисливе використання людського капіталу тягне за собою наслідки, такі як високий рівень плинності кадрів, нестачу робочої сили, погіршення репутації компанії на ринку праці, втрата авторитету серед клієнтів та партнерів.

На думку Н. Гофа та В. Штрауса, перших авторів, що використали поняття про «теорію поколінь» в праці, соціальний менталітет кожного нового покоління кардинально відрізняється від попереднього. Останні покоління відходять від ідеї побудови кар'єри та саморозвитку, віддаючи перевагу отриманню задоволення від своєї діяльності. Подібна естетика трудової діяльності описана в роботах знаменитого українського філософа Г. С. Сковороди, що почав поширювати поняття «сродної праці» ще у вісімнадцятому столітті та розглядав людей з точки зору їх справжнього покликання. Відповідно до цієї філософії, індивід має створювати свою життєву справу відповідно до його природного хисту та справжнього бажання, адже тільки в такому випадку людина буде отримувати від своєї роботи задоволення та відчувати щастя (жагу до життя). В іншому випадку робота, що проводиться під примусом чи такими стимулами як статус, гроші та влада, призводить до емоційного вигорання. Останнє покоління, що вже є частиною економічно активного населення, є найближчим до ідеї «сродної праці».

Аби залучити кадрову одиницю даного сегменту населення в роботу, необхідно створити баланс між складністю завдань, стандартами виконання та компенсацією, що відповідатиме кількості витрачених часу та зусиль, і винагородою, що працівник отримує. Мотиви представників суспільства сходяться в точці задоволення фізіологічних потреб, інтересів та ціннісних орієнтацій. До того ж, необхідно проводити своєчасний аналіз трудової діяльності на підприємстві і шукати шляхи покращення умов праці для окремих працівників та підрозділів, бо умови також є невід'ємною частиною організації стимулювання. Якщо пропонована система мотивації буде відповідати вимогам індивідів, вони будуть сумлінно виконувати свої трудові обов'язки та будуть зацікавленими в подальшій співпраці і розвитку як власному, так і компанії.

Мотивація – це історично закономірне соціальне, економічне, моральне та психологічне явище, для якого характерним є сукупність економічно-організаційних та соціально-психологічних передумов, які підштовхують працівника до ефективної діяльності [4]. Мотивація складається з матеріального стимулювання, що традиційно вважається основною її

складовою, та нематеріального стимулювання, що включає аспекти робочої атмосфери, регульованої керівником та організованим ним колективним середовищем. Подібне середовище коригується відповідно до ефективності організації робочого процесу та рівня залучення працівників, а відповідно – рівня задоволення від участі в процесі. Рівень задоволеності співробітника від роботи впливає на його ефективність: чим краще індивід усвідомлює цінність своєї справи, тим вищим буде його зацікавлення в розвитку та покращенні результатів роботи. Подібна тактика розглядається Інститутом Кайдзен, культура якого базується на активній участі всіх працівників у процесі вдосконалення створюваної компанією цінності, що підвищує їхню мотивацію та відчуття приналежності до організації. Співробітники відчувають, що їх більше цінують і мотивують, коли їхні ідеї та ініціативи розглядаються і компанія створює можливості для їх реалізації [5]. Також ця культура тягне за собою створення групової динаміки – підвищення ступеню взаємозалежності завдань, кооперативної командної культури, заснованої на взаємній довірі та гармонійних робочих стосунках [2]. Керівники повинні відкривати співробітникам можливості для соціалізації та побудови зв'язків, заснованих на довірі та залученні до спільної справи.

Наслідуючи приклади японського підходу до роботи в компанії [6], можна виокремити, що культура побудови колективу на підприємствах Далекого Сходу базується на груповій гармонії, де працівники ставлять потреби групи вище за власні інтереси та досягають консенсусу тільки в тому випадку, коли кожен учасник процесу прийняття рішення задоволений кінцевим результатом. Застосувати японську культуру на базі українських підприємств повністю неможливо через відмінності у цінностях народів, проте керівник має можливість регулювати залежну від культури змінну – поведінку співробітників всередині колективного середовища. Від національної культури залежить культура організації, культура працівників та їх поведінка на роботі [3]. Однією з найголовніших традиційних цінностей українців є працелюбство, адже його вважають базовою рисою національної особистості нашої нації [1]. Враховуючи характерну нашому народу працьовитість та ідеї «сродної праці», важливо застосувати стратегію побудови команди відповідно до можливостей та особистісних якостей кожного з учасників.

Поєднавши принципи побудови групової гармонії та культуру праці населення можна створити сприятливе для кожного із типів працівників середовище, що сприятиме їх залученню. Залучені працівники прагнуть в першу чергу не до отримання власної вигоди, а до підвищення цінності своєї праці, підвищення ефективності у виконанні завдань, привнесення в компанію нових ідей. Залучений працівник перестає бути трудовим ресурсом, а перетворюється в трудовий потенціал, що здатний до розвитку та самовдосконалення.

Отримані результати дослідження вказують на ефективність поєднання традиційних засобів мотивації з організацією процесів відповідно до ефективності індивідів та побудовою взаємозалежних зв'язків між членами окремих команд та групами. Проблема робочого середовища полягає насамперед в недовірі між учасниками бізнес-процесу: виконавці не прагнуть до взаємодопомоги чи поваги до зусиль колег, що створює песимістичний фон в колективі. На такий вид поведінки співробітників важко вплинути зі сторони керівництва, тому важливим є націлювання на розподіл учасників процесу на відповідні групи за спільними рисами та, за необхідності, трансформуванні організаційної структури до командної або кругової задля забезпечення ефективності комунікації.

В наш час є надважливим вміння регулювати робочу атмосферу в компанії, адже від ефективності як індивідуальних працівників, так і від їх ефективної взаємодії з іншими працівниками, залежить швидкість виконання функціональних завдань та якість отримуваних від процесів результатів. Керівникам необхідно націлюватись на створення такого середовища, де учасники спільної справи насправді будуть працювати разом не в рамках окремої функції, а в загальній системі створення цінності, що представляє компанія на ринку товарів та послуг.

1. Вандишева-Ребро Н., Міщенко М. Ставлення до праці в українській культурі: від «сродності» в філософії Г. С. Сковороди до сучасних інтерпретацій. *Українознавчий альманах*. 2020. Вип. 27. С. 32-36. DOI : https://doi.org/10.17721/2520-2626/2020.27.5 (дата звернення 30.10.2025)
2. Дименко Р., Виноградова О., Кондрашов О. Групова динаміка та ефективність команди в організаціях. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 2 С. 20-26. DOI : 10.32702/2306-6814.2025.2.20 (дата звернення 30.10.2025)
3. Запухляк І., Онисенко Т. Сабадош В. Взаємозв'язок між культурою праці та поведінкою на роботі: крос-культурний аспект. ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Економіка*. 2021. № 4(217). С. 45-50. DOI : https://doi.org/10.17721/1728-2667.2021/217-4/4 (дата звернення 12.11.2025)
4. Сікун О. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506-510. DOI : https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-116 (дата звернення 13.11.2025)
5. Що таке кайдзен? Концепція, метод і філософія. FlexiProject. URL : https://flexi-project.com/uk/що-таке-кайдзен-концепція-метод-і-філо/. (дата звернення 03.11.2025)
6. Jooble Ukraine. Японська культура праці: як досягти успіху. Jooble blog. URL : https://surl.li/holzrn. (дата звернення 05.11.2025)

Бовкун М.Е.,
здобувач освіти, спеціальність «Менеджмент»;
Ляшок Н.Ю.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич, Україна

ВПЛИВ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ СПІВРОБІТНИКІВ НА ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

У сучасних умовах розвитку сервісної економіки, де конкуренція між підприємствами постійно зростає, вирішальним чинником успіху стає не лише якість товару чи швидкість надання послуги, а й якість взаємодії між персоналом та клієнтом. Саме людський фактор, зокрема здатність працівників розуміти, регулювати та конструктивно використовувати власні емоції й емоції інших людей, визначає рівень задоволеності клієнтів і лояльність до компанії. У цьому контексті емоційний інтелект (EI) виступає ключовою компетенцією сучасного працівника сфери послуг.

Емоційний інтелект, що охоплює такі складові, як емпатія, самоконтроль, самосвідомість, мотивація та соціальні навички, безпосередньо впливає на ефективність комунікації з клієнтами. Співробітники з високим рівнем EI здатні краще розуміти потреби споживачів, адекватно реагувати на конфліктні ситуації, демонструвати щиру зацікавленість і турботу, що формує позитивний клієнтський досвід. В епоху цифрової трансформації, коли значна частина контактів між компанією та клієнтом відбувається у віртуальному середовищі, саме емоційна компетентність персоналу забезпечує людяність сервісу, якої часто бракує в автоматизованих системах обслуговування.[1]

Крім того, розвиток емоційного інтелекту персоналу має стратегічне значення для підприємства, оскільки сприяє зниженню рівня професійного вигорання, покращенню командної взаємодії, підвищенню продуктивності праці та загальної корпоративної культури. Таким чином, управління емоційним інтелектом стає інструментом підвищення якості сервісу, який інтегрується у систему управління персоналом і якістю обслуговування.

Особливої актуальності це питання набуває для українських компаній, які поступово переходять до клієнтоорієнтованих бізнес-моделей і прагнуть адаптувати європейські стандарти сервісу. Післявоєнна економічна реальність, зростання ролі дистанційних послуг та підвищення вимог споживачів до етичності та чутливості бізнесу роблять проблему розвитку емоційного інтелекту не лише кадровою, а й соціально-економічною.

Отже, дослідження впливу емоційного інтелекту співробітників на якість обслуговування клієнтів є своєчасним і практично значущим, оскільки воно дозволяє визначити психологічні чинники, що впливають на сприйняття клієнтом рівня сервісу, розробити ефективні стратегії навчання та розвитку персоналу та підвищити конкурентоспроможність підприємства за рахунок емоційно грамотної взаємодії з клієнтами.

Поняття емоційного інтелекту в сучасній науковій парадигмі посідає важливе місце у дослідженнях, що поєднують психологію, менеджмент і соціальні комунікації. Його змістовне наповнення охоплює здатність людини усвідомлювати власні емоції та емоції інших людей, регулювати їх прояви й конструктивно використовувати у процесі міжособистісної взаємодії. У найзагальнішому розумінні емоційний інтелект розглядається як інтегральна характеристика особистості, що забезпечує гармонійне поєднання когнітивних, емоційних і поведінкових компонентів психічної діяльності людини.

Теоретичні основи концепції емоційного інтелекту були закладені П. Селовеєм та Д. Майєром, які визначали його як здатність сприймати, розуміти й управляти емоціями, спрямовуючи їх на досягнення особистісних і соціальних цілей. [2] Подальшого розвитку ця концепція набула у працях Д. Ґоулмана, котрий запропонував ширше трактування ЕІ, розглядаючи його не лише як когнітивно-емоційний механізм, а й як основу ефективної поведінки, лідерства та комунікації у професійному середовищі. [3] Таким чином, емоційний інтелект можна визначити як здатність людини усвідомлювати, оцінювати й регулювати емоційні стани - власні й чужі - з метою досягнення соціальної гармонії, ефективної співпраці та психологічного благополуччя.

Структура емоційного інтелекту включає кілька ключових компонентів: самосвідомість, емоційну саморегуляцію, емпатію, внутрішню мотивацію та соціальні навички [4]. Самосвідомість дає змогу працівнику розуміти власні емоції та їхній вплив на поведінку. Саморегуляція дозволяє контролювати імпульсивні реакції, підтримувати емоційну стабільність під час стресових або конфліктних ситуацій. Емпатія сприяє глибшому розумінню потреб та очікувань клієнтів. Внутрішня мотивація формує орієнтацію на високу якість роботи, а соціальні навички забезпечують продуктивну взаємодію з іншими людьми. Сукупність цих компонентів безпосередньо впливає на здатність працівника забезпечувати високий рівень сервісу.

Варто зазначити, що емоційний інтелект не є вродженою характеристикою, він формується у процесі соціалізації, професійного досвіду та саморефлексії. Високий рівень ЕІ сприяє розвитку таких професійних якостей, як стресостійкість, комунікабельність, емпатійність і здатність до прийняття виважених рішень. Це, у свою чергу, підвищує ефективність взаємодії в організації, покращує морально-психологічний клімат і забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів, що особливо важливо у сфері послуг.

Отже, емоційний інтелект постає як багатовимірний психосоціальний феномен, що інтегрує когнітивні процеси та механізми емоційної регуляції, формуючи підґрунтя професійної результативності й ефективної міжособистісної взаємодії. Його розвиток потребує системної роботи над формуванням емоційної культури працівника, яка сьогодні є невід’ємною складовою сучасного управління персоналом і ключовим чинником забезпечення високої якості обслуговування клієнтів у конкурентних умовах ринку.

Вплив емоційного інтелекту на якість обслуговування клієнтів є багаторівневим і охоплює як індивідуально-психологічні, так і організаційно-комунікативні механізми. У сучасній сервісній економіці якість обслуговування визначається не лише дотриманням технологічних стандартів чи швидкістю надання послуг, а насамперед здатністю працівників створювати позитивний емоційний досвід клієнта. Емоційний інтелект виступає основою такої здатності, оскільки забезпечує ефективне сприйняття, інтерпретацію та управління емоціями у процесі міжособистісної взаємодії.

Одним із ключових механізмів впливу є емоційна саморегуляція, яка дозволяє працівникові зберігати професійну рівновагу в умовах емоційно напружених ситуацій, що часто виникають у сфері обслуговування. Співробітник із розвиненим емоційним інтелектом здатний контролювати власні реакції на негативні висловлювання чи поведінку клієнта, не переходячи на конфронтаційний рівень спілкування. Це, у свою чергу, сприяє зниженню рівня конфліктності, підвищує ефективність комунікації та формує атмосферу взаємної поваги.

Другим важливим механізмом є емпатія, тобто здатність розуміти емоційний стан, потреби та очікування клієнта. Емпатійна поведінка дозволяє співробітникові краще адаптувати стиль спілкування до конкретної ситуації, обирати тон, інтонацію й форму відповіді, які створюють у клієнта відчуття уваги та значущості. Емпатія виступає своєрідним «мостом довіри» між працівником і споживачем, що безпосередньо підвищує рівень задоволеності послугою. На психологічному рівні цей механізм забезпечує позитивну емоційну взаємодію, яка має довготривалий ефект у формуванні клієнтської лояльності.

Важливим каналом впливу є також соціальна компетентність, яка проявляється у здатності налагоджувати ефективну комунікацію, працювати в команді та підтримувати професійні стандарти спілкування. У сфері сервісу працівники часто взаємодіють не лише з клієнтами, а й між собою, тому від рівня їхнього емоційного інтелекту залежить не лише індивідуальна, а й колективна якість обслуговування. Колективи з високим емоційним інтелектом характеризуються взаємопідтримкою, відкритістю у комунікаціях, здатністю до спільного вирішення конфліктних ситуацій, що підвищує загальний рівень організаційної культури.

Окрім міжособистісних аспектів, емоційний інтелект впливає на мотиваційну сферу працівників. Усвідомлення власних емоцій, цілей і внутрішніх стимулів сприяє розвитку внутрішньої мотивації, орієнтованої на якісне виконання роботи та задоволення клієнта. Працівники з високим рівнем ЕІ зазвичай демонструють проактивну поведінку, прагнення до самовдосконалення й готовність брати на себе відповідальність за результат взаємодії. Це забезпечує стабільність сервісних стандартів і створює передумови для формування позитивного іміджу компанії.

Водночас емоційний інтелект виконує функцію зворотного зв’язку у процесі обслуговування. Завдяки здатності розпізнавати реакції клієнтів працівник може коригувати власну поведінку в реальному часі, підвищуючи ефективність комунікації та запобігаючи виникненню незадоволення. Таким чином, емоційний інтелект забезпечує адаптивність сервісної взаємодії, що є ключовою ознакою високої якості обслуговування у динамічному конкурентному середовищі.

Таким чином, механізми впливу емоційного інтелекту на якість обслуговування проявляються через поєднання емоційної саморегуляції, емпатії, соціальної компетентності та мотиваційної зрілості працівників. Емоційний інтелект формує психологічні передумови для ефективної комунікації, попередження конфліктів і створення позитивного емоційного досвіду клієнтів. У результаті він стає не лише особистісною характеристикою працівника, а й стратегічним ресурсом організації, який визначає рівень сервісу, репутацію компанії та її конкурентоспроможність на ринку послуг.

Розвиток емоційного інтелекту у персоналу залежить від системного підходу в управлінні людськими ресурсами. Ефективні практики включають проведення тренінгів емоційної грамотності, коучингових програм, рольових ігор і психоемоційних симуляцій. Важливу роль відіграє наставництво, конструктивний зворотний зв’язок від керівництва, створення культури довіри й поваги. Особливе значення має розвиток емоційного інтелекту керівників, адже саме вони задають тон комунікації та формують емоційну атмосферу всього колективу. [5]

Організації, що інтегрують розвиток ЕІ у систему управління персоналом, отримують низку стратегічних переваг: підвищення клієнтської лояльності, покращення іміджу бренду, формування позитивної корпоративної культури, зміцнення конкурентних позицій та підвищення ефективності сервісних процесів. У сучасних умовах цифровізації, коли частина комунікацій між клієнтами та компаніями переходить у дистанційний формат, емоційний інтелект стає тією «людяною» складовою сервісу, яку не може повністю замінити жодна автоматизована система. [5]

Отже, емоційний інтелект співробітників виступає ключовим чинником формування якісного сервісу, що забезпечує позитивний клієнтський досвід та впливає на довгостроковий

розвиток підприємства. Він охоплює комплекс емоційних та поведінкових навичок, що визначають ефективність взаємодії працівників із клієнтами, їхню здатність запобігати конфліктам, створювати довірливу атмосферу та формувати позитивний імідж компанії. Розвиток ЕІ є стратегічним напрямом кадрової політики, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації та забезпечує її стабільний розвиток у сучасному динамічному середовищі.

1. Подольчак Н. Ю., Карковська В. Я., Білик О. І., Цигилик Н. В. Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2022. № 3. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-3-02-01 дата звернення 20.11.2025
2. Бобко О. М., Луканська Г., Талат І. Вплив емоційного інтелекту соціальних працівників на ефективність взаємодії з клієнтами. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія. 2025. № 1 (66). URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/psychology/article/view/4717 дата звернення 20.11.2025
3. Кузнєцова К. О., Ченуша О. С. Емоційний інтелект в поведінковій економіці. Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2023. Вип. 26. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/287403 дата звернення 22.11.2025
4. Шупта І. М., Кулинич В. І. Емоційний інтелект публічного службовця як ключова навичка soft skills. Полтавський державний аграрний університет. 2020. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/items/af7d8891-f991-40b2-a74e-dc4f13561956 дата звернення 25.11.2025
5. Карпенко Є. Сучасні вектори дослідження емоційного інтелекту особистості. Психологія і особистість. 2019. № 2 (16). С. 53–63. URL: https://psychpersonality.pnpu.edu.ua/article/view/163982 дата звернення 25.11.2025

Титок В.В.
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки будівництва
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна
Ємельянова О.М.
к.держ.упр., доцент, професор кафедри ОУБ
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ГЕНДЕРНО-ЧУТЛИВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна будівельна галузь України функціонує в умовах гострої конкуренції та необхідності швидкої адаптації до економічних, соціальних і технологічних змін. Підвищення ефективності будівельних підприємств сьогодні неможливе лише за рахунок впровадження новітніх матеріалів чи обладнання. Ключовим фактором конкурентоспроможності стає ефективне управління людським капіталом, яке, по суті, є організаційною та управлінською технологією, що безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційність та фінансові результати. У цьому контексті особливої актуальності набуває гендерний аспект управління персоналом. Історично будівельна сфера вважається чоловічою, що призводить до недовикористання інтелектуального та професійного потенціалу жіночої частини трудових ресурсів.

Недостатня увага до створення рівних умов та усунення гендерно зумовлених бар'єрів веде до зниження загальної ефективності праці, збільшення плинності кадрів та втрати кваліфікованих спеціалістів [1]. Таким чином, організаційно-економічні засади підвищення ефективності управління персоналом повинні ґрунтуватися на принципах гендерної чутливості та включати в себе механізми, що забезпечують справедливий доступ до ресурсів, можливостей та прийняття рішень для всіх співробітників, незалежно від їхньої статі. Визначення та впровадження таких засад є необхідною умовою для формування стійкої, інноваційної та соціально відповідальної моделі будівельного бізнесу, що відповідає кращим європейським практикам. Це перетворює якісне управління персоналом на критичну технологію для забезпечення довгострокового успіху в будівництві.

Дослідження організаційно-економічних засад управління персоналом будівельних підприємств виявило низку системних проблем, пов'язаних із домінуванням гендерних стереотипів, які безпосередньо впливають на економічну ефективність. Серед ключових перешкод для повного розкриття потенціалу жіночого персоналу виділяються: дискримінація в оплаті праці (наявність "гендерного розриву" у зарплатах), скляна стеля (обмеження кар'єрного зростання для жінок на керівні посади), відсутність гнучких графіків та програм підтримки балансу "робота-сім'я", а також існуючі упередження щодо професійних здібностей жінок у технічних та керівних спеціальностях. Усунення цих бар'єрів розглядається як прямий шлях до підвищення ефективності використання людського капіталу в будівництві [2].

З метою оптимізації кадрового потенціалу та покращення соціально-економічних показників будівельних компаній, запропоновано впровадження таких організаційно-економічних принципів гендерно-чутливого управління:

1. Формування ефективної системи мотивації та оплати праці. Забезпечення рівної оплати за рівноцінну працю є фундаментальним економічним принципом. Це вимагає прозорості в нарахуванні заробітної плати та усунення будь-яких форм гендерної дискримінації при призначенні премій та бонусів. Мотиваційні програми повинні враховувати не лише фінансові, але й нефінансові стимули, які є важливими для обох статей, такі як можливості для професійного розвитку, визнання та гнучкість робочого часу.

2. Створення комфортних та безпечних умов праці. Це включає як фізичну безпеку на робочих місцях, так і психологічний комфорт, що передбачає нульову толерантність до сексуальних домагань та булінгу. Забезпечення ергономічних рішень та гнучких умов роботи (дистанційна робота, гнучкий графік) є важливою організаційною технологією для залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, особливо жінок, які часто поєднують професійні обов'язки з сімейними.

3. Впровадження політики професійного розвитку та кар'єрного зростання без упереджень. Необхідно розробити та реалізувати гендерно-нейтральні програми навчання та підвищення кваліфікації. Важливим елементом є впровадження системи наставництва (менторства), спрямованої на підтримку кар'єрного зростання жінок у технічних та управлінських сферах, де вони історично недопредставлені. Оцінка персоналу та просування на вищі посади має бути об'єктивною, базуватися виключно на професійних якостях та досягненнях, що сприятиме руйнуванню "скляної стелі".

4. Впровадження антидискримінаційних та підтримуючих заходів. Організаційною основою є розробка та затвердження внутрішніх документів, що чітко визначають політику гендерної рівності та недискримінації. Це вимагає проведення регулярних навчань для керівництва та персоналу з питань гендерної чутливості та усвідомленості. Економічний ефект від таких заходів проявляється у покращенні іміджу компанії, залученні ширшого кола талантів та зростанні інноваційного потенціалу колективу.

Впровадження цих організаційних принципів підвищує загальну ефективність управління, перетворюючи людський ресурс на стратегічний актив. Усвідомлення та використання різноманіття та інклюзивності є сучасною управлінською технологією, що забезпечує синергетичний ефект у прийнятті рішень та реалізації будівельних проектів. Це дозволяє будівельним підприємствам не лише відповідати соціальним нормам, а й отримувати відчутні економічні переваги за рахунок оптимізації робочих процесів, підвищення лояльності персоналу та зниження операційних витрат, пов'язаних із плинністю кадрів та конфліктами.

Ефективне управління персоналом, що інтегрує гендерну чутливість, є життєво важливою організаційною технологією для підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності будівельних підприємств. Визначені організаційно-економічні принципи – рівна оплата, гнучкі умови праці, об'єктивне кар'єрне зростання та антидискримінаційна політика – формують фундамент для стійкого розвитку галузі.

Практичне впровадження цих засад дозволяє будівельним компаніям: оптимізувати використання людського капіталу, залучаючи та утримуючи висококваліфікованих фахівців

обох статей; покращити соціально-економічні показники, включаючи продуктивність праці та інноваційну активність; зміцнити корпоративну культуру, зробивши її більш інклюзивною та привабливою для талановитих співробітників; знизити ризики, пов'язані з кадровим дефіцитом та соціальною напругою.

Таким чином, управління гендерним аспектом персоналу слід розглядати не як соціальне зобов'язання, а як стратегічний економічний важіль та передову управлінську технологію, яка безпосередньо впливає на успішність реалізації будівельних проектів та є необхідною умовою для досягнення лідерських позицій на ринку. Подальші дослідження мають бути зосереджені на кількісній оцінці економічного ефекту від впровадження таких гендерно-чутливих політик на конкретних будівельних підприємствах.

1. Мартинець В. В., Шеремет М. Д. Гендерний підхід в управлінні персоналом організації. *Економіка та держава.* 2021. № 7. С. 90–94.
2. Титок, В. В., Ємельянова, О. М., Лаврухіна, К. О. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності управління персоналом будівельних підприємств з урахуванням гендерного аспекту. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №16.

Федорченко К.О.,
аспірант, спеціальність «Менеджмент»;
Ляшок Н.Ю.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич, Україна

ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації та глобальної конкуренції підприємства дедалі більше усвідомлюють, що технології самі по собі не забезпечують стійких конкурентних переваг. Вирішальним фактором успіху стають люди - ті, хто вміє ефективно працювати з цифровими інструментами, впроваджувати інновації у щоденні бізнес-процеси та швидко адаптуватися до нових умов. Саме тому цифрові компетентності працівників перетворюються на стратегічний ресурс, що визначає темпи цифровізації організації, її гнучкість, здатність до інновацій та довгострокового розвитку.

Актуальність проблеми розвитку цифрових компетентностей виходить далеко за межі суто технічної підготовки. Вона охоплює широкий спектр навичок: здатність критично мислити та приймати обґрунтовані рішення у цифровому середовищі, працювати з великими обсягами даних і аналітичними інструментами, розуміти логіку цифрових бізнес-моделей і ефективно взаємодіяти в змішаних або віртуальних командах. Крім того, важливим є етичне і відповідальне використання цифрових технологій, дотримання правил кібербезпеки та корпоративних стандартів цифрової поведінки.

У цьому контексті персонал підприємства перестає бути просто «користувачем» технологій і стає активним учасником формування та реалізації цифрової стратегії. Його компетентності визначають не лише поточну продуктивність організації, а й здатність до інноваційного розвитку, швидкого реагування на зміни ринку та інтеграції ESG-орієнтованих практик. Таким чином, розвиток цифрових компетентностей набуває стратегічного значення, стаючи необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності сучасних підприємств у цифровій економіці.

Мета дослідження - дослідити сутність цифрових компетентностей персоналу, визначити їх роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства та окреслити ключові напрями розвитку цифрових навичок працівників.

Цифрові компетентності найчастіше трактують як інтегральну характеристику працівника, що охоплює його здатність використовувати цифрові технології для виконання професійних завдань, створення нової цінності й розвитку інновацій. Науковці ЄС, OECD та UNESCO визначають цифрову компетентність як систему знань, умінь, установок і поведінкових моделей, необхідних для ефективної діяльності в умовах цифрової економіки. [1]

У сучасному контексті, коли цифрові компетентності стають стратегічним ресурсом, їхню роль підкреслюють численні науковці. Наприклад, Т.І. Балановська, О.М. Гавриш і Б. Виржиковська у своїй роботі [2] аналізують, як цифрові навички співробітників допомагають компаніям адаптуватися під час кризових ситуацій. О.М. Спірін розробив модель розвитку цифрової компетентності науково-педагогічних працівників, вказуючи ключові категорії цифрових умінь, таких як цифрова дослідницька компетентність і організаційно-виховна компетентність. [3] О. Берестецька запропонувала модель формування цифрових навичок в Україні, аналізуючи сучасні освітні підходи та ключові компоненти компетентностей у контексті цифровізації людського капіталу [4].

Вченими підтверджується, що цифрові компетентності - це не просто набір «комп'ютерних навичок», а багатокомпонентний феномен, що включає педагогічні, дослідницькі, організаційні та аналітичні аспекти. Різні автори підходять до проблеми з різних боків, але всі сходяться на думці, що розвиток digital-навичок має системний характер та потребує цілеспрямованої моделі. Значення цифрових компетентностей виходить за межі викладання або ІТ-роботи - вони стають стратегічним ресурсом для розвитку як державних структур, так і бізнесу, і саме через них підприємства можуть стати більш гнучкими, інноваційними і конкурентоспроможними.

Структура цифрових компетентностей персоналу зазвичай включає [5]:

- технічні компетентності (володіння цифровими інструментами, платформами, програмами);
- аналітичні компетентності (здатність працювати з даними, використовувати аналітичні системи, розуміти принципи алгоритмізації);
- комунікаційні компетентності (взаємодія в цифровому середовищі, робота у віддалених командах, застосування цифрових каналів комунікації);
- інноваційні компетентності (участь у цифрових проєктах, здатність до генерації та реалізації цифрових рішень);
- цифрову культуру та етику (усвідомлення ризиків, безпеки, авторських прав, захисту даних).

Підприємства, що інвестують у розвиток цих компетентностей, отримують більш гнучку й технологічно готову команду, здатну забезпечувати ефективне функціонування цифрових бізнес-процесів.

У цифровій економіці конкурентоспроможність підприємства формується не лише завдяки інноваційним продуктам і технологічній базі. Людський капітал стає тим елементом, який перетворює технології на реальну цінність. Високий рівень цифрових компетентностей працівників забезпечує підприємству такі переваги:

1. Прискорення цифрової трансформації. Персонал, що володіє цифровими навичками, швидше адаптується до нових технологічних рішень, зменшує витрати на впровадження інформаційних систем та сприяє успішній модернізації бізнес-процесів.

2. Підвищення продуктивності та ефективності. Автоматизація рутинних операцій, використання аналітичних інструментів, цифрових платформ управління проєктами та ресурсами забезпечує суттєве зростання швидкості і якості роботи.

3. Розвиток інноваційного потенціалу Цифрово підготовлений персонал здатен генерувати нові ідеї, брати участь у проєктуванні інноваційних продуктів і послуг, а також пропонувати технологічні рішення, що можуть стати основою нових конкурентних переваг.

4. Посилення клієнтоорієнтованості. Використання CRM-систем, аналітики поведінки клієнтів, цифрових каналів комунікації дозволяє точніше формувати пропозиції та покращувати рівень сервісу.

2. Зміцнення репутації та привабливості бренду роботодавця. Підприємства з розвиненою цифровою культурою легше залучають таланти, що важливо в умовах глобальної конкуренції за кваліфікований персонал.

Таким чином, цифрові компетентності є основою для сталого розвитку та підвищення стратегічного потенціалу підприємства.

Попри очевидну значущість цифрових компетентностей, підприємства стикаються з низкою проблем, які ускладнюють їх формування: нерівномірний рівень цифрової грамотності серед працівників; опір змінам, пов'язаний зі страхом втрати роботи або складністю нових технологій; кадровий дефіцит цифрових спеціалістів; недостатнє фінансування програм цифрового навчання; відсутність довгострокової цифрової стратегії; низький рівень інтегрованості цифрових інструментів у повсякденну діяльність.

Подолання цих бар'єрів потребує системного підходу та чітко вибудованої політики цифрового розвитку персоналу.

Ефективна стратегія розвитку цифрових компетентностей має охоплювати кілька ключових напрямів [5]:

1. Навчання й перепідготовка. Підприємства повинні інвестувати у регулярні тренінги, онлайн-курси, сертифікаційні програми. Особливо важливими стають модулі з кібербезпеки, роботи з даними, автоматизації процесів, цифрової комунікації та управління знаннями.

2. Формування цифрової культури. Це передбачає мотивацію персоналу до відкритості інноваціям, підтримку експериментів, розвиток взаємодії в цифрових середовищах і популяризацію кращих практик.

3. Інтеграція цифрових інструментів у щоденну діяльність. Цифрові компетентності формуються лише тоді, коли працівники застосовують їх у реальній роботі.

4. Лідерство, орієнтоване на цифровізацію. Менеджери повинні демонструвати готовність до інновацій, підтримувати цифрові ініціативи та створювати комфортне середовище для навчання.

5. Участь у міжфункціональних цифрових проєктах. Такі проєкти дають можливість застосувати нові знання на практиці, посилюють командну взаємодію та сприяють трансформації мислення.

У довгостроковій перспективі цифрові компетентності формують надійний фундамент для стійкого розвитку організації, забезпечуючи її здатність оперативно реагувати на технологічні зміни та підвищувати гнучкість і адаптивність бізнес-моделі. Водночас вони сприяють формуванню корпоративної культури інновацій, оптимізації витрат і зростанню продуктивності, зміцненню партнерських і клієнтських відносин, а також підтримці прагнення підприємства до сталого розвитку відповідно до міжнародних ESG-вимог.

Підприємства, які системно розвивають цифрові компетентності персоналу, стають більш конкурентними, привабливими для інвесторів та здатними масштабувати свою діяльність у глобальному середовищі.

Цифрові компетентності персоналу виступають не лише визначальним чинником успішної реалізації цифрової трансформації, а й стратегічним ресурсом, що формує конкурентні переваги підприємства в умовах глобальної економіки. Вони визначають ефективність бізнес-процесів, рівень інноваційності, здатність до швидкого реагування на зміни ринку, клієнтоорієнтованість та загальну адаптивність організації до зовнішніх викликів.

Розвиток цифрових компетентностей потребує системного і комплексного підходу, що включає інвестиції в навчальні програми та тренінги, формування корпоративної цифрової культури, активне залучення працівників до впровадження цифрових проєктів, а також стратегічне бачення керівництва щодо інтеграції новітніх технологій у бізнес-процеси.

Підприємства, які послідовно та системно розвивають цифровий потенціал свого персоналу, отримують значні переваги: вони підвищують продуктивність та якість управлінських рішень, оптимізують витрати, зміцнюють партнерські та клієнтські відносини, стимулюють інноваційний розвиток і забезпечують відповідність міжнародним стандартам і вимогам ESG. У підсумку такі організації демонструють більш високу конкурентоспроможність, здатність до сталого розвитку та впевнено закріплюють свої позиції на ринку цифрової економіки, формуючи стійку основу для довгострокового зростання.

1. Руденко, В. О. Діджитал-компетентність як внутрішній фактор цифрової ефективності підприємства. Наука та інновації, 2021. Режим доступу: https://nauka.gov.ua/works/rw.Lrr4Waso/ дата звернення 16.11.2025
2. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією / Т. І. Балановська, О. М. Гавриш, Б. Виржиковська // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2020. - № 1(31). - С. 97–106. - DOI: 10.31673/2415-8089.2020.019716. - Режим доступу: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2391 дата звернення 18.11.2025
3. Спірін О. М., Олексюк В. П., Василенко Я. П., Сіренко О. Ю. Модель розвитку цифрової компетентності наукових та науково-педагогічних працівників / О. М. Спірін, В. П. Олексюк, Я. П. Василенко, О. Ю. Сіренко // Інформаційні технології і засоби навчання. - 2024. - Т. 104, № 6. - С. 156–179. - DOI: 10.33407/itlt.v104i6.5889. - Режим доступу: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/744102/1/Model_Dev_DigComp_RaT_Staff.pdf дата звернення 18.11.2025
4. Берестецька, О. Модель формування цифрових навичок в Україні: ключові компоненти та освітні підходи. Матеріали конференції ТНТУ, 2023.Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41141 дата звернення 19.11.2025
5. Ключові компетентності для навчання впродовж життя 2018 Цифрова компетентність. URL: http://dystosvita.blogspot.com/2018/01/2018.html7.
6. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. URL: http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf

Зелена М. І.
к. е. н., доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПАКЕТІВ

У сучасному глобалізованому світі соціальні пакети виступають важливим інструментом управління персоналом, який сприяє залученню та утриманню талановитих працівників, підвищенню мотивації та забезпеченню високої продуктивності. Сьогодні компенсаційний та соціальний пакети виступають сучасними інструментами мотивації, які поєднують матеріальне заохочення та соціальну підтримку, сприяючи підвищенню лояльності, продуктивності та стабільності персоналу в умовах сучасних викликів. Міжнародний досвід демонструє, як різні країни та компанії адаптують соціальні пакети до національних особливостей, економічних умов і корпоративних традицій, включаючи медичне страхування, пенсійне забезпечення, оплачувані відпустки та додаткові пільги для працівників і їхніх сімей. В умовах постковідного періоду, війни та фінансової кризи в Україні питання ефективного використання соціальних пакетів набуває особливої актуальності, оскільки допомагає підтримати лояльність, мотивацію та продуктивність персоналу. Вивчення міжнародних практик дозволяє визначити найефективніші підходи та адаптувати їх до українських реалій, враховуючи економічну нестабільність, соціальні виклики та потреби працівників. Такий підхід сприяє зміцненню кадрового потенціалу українських підприємств та підвищенню їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Компенсаційний пакет є ширшим за значенням і включає соціальний пакет як одну зі складових. Він охоплює всі форми матеріального і нематеріального стимулювання працівників: базову заробітну плату, премії, бонуси, надбавки, оплату понаднормових годин та відряджень, а також соціальні гарантії та пільги, що входять до соціального пакету — медичне страхування, пенсійне забезпечення, оплачувані відпустки, корпоративні програми wellness та інші форми соціальної підтримки. Таким чином, соціальний пакет є частиною компенсаційного пакету і спрямований на забезпечення добробуту та стабільності

працівників, тоді як компенсаційний пакет включає ще й пряме фінансове стимулювання за результати праці. Соціальний пакет – це комплекс матеріальних та нематеріальних пільг, гарантій і компенсацій, що надаються працівникам підприємства з метою забезпечення їх соціального захисту, підвищення мотивації та підтримки добробуту. У міжнародній практиці виділяють кілька основних підходів до застосування соціальних пакетів, які відрізняються залежно від географічних, культурних і економічних особливостей. Хоча склад соціальних пакетів має певні спільні елементи, такі як медичне страхування, пенсійне забезпечення, оплачувані відпустки та додаткові пільги, їх конкретна реалізація значною мірою залежить від країни, у якій вони застосовуються. Вплив на структуру та наповнення соціальних пакетів мають економічні умови, законодавчі вимоги, національні традиції та корпоративна культура. Саме тому соціальні пакети в різних державах можуть суттєво відрізнятися за обсягом послуг, формою надання та додатковими бонусами, навіть якщо їхня основна мета – підвищення мотивації та добробуту працівників – залишається спільною [1].

У Сполучених Штатах Америки соціальні пакети є одним із ключових інструментів управління персоналом, хоча вони не є обов'язковими за законодавством. Основні елементи включають медичне страхування, пенсійні програми, бонуси та премії, а також можливість гнучкого графіка роботи і віддаленої зайнятості. Компанії активно впроваджують ці пакети для підвищення привабливості роботодавця, залучення талановитих фахівців та зниження плинності кадрів. Медичне страхування у США часто покриває широкий спектр послуг, включаючи амбулаторне лікування, стаціонарну допомогу, стоматологію та психічне здоров'я. Пенсійні програми передбачають як внески компанії, так і індивідуальні плани накопичення, що стимулює довгострокову лояльність працівників. Додаткові бонуси та премії використовуються для заохочення результативності та досягнення корпоративних цілей, а гнучкі умови роботи – для підвищення продуктивності та задоволеності персоналу. Крім того, багато американських компаній пропонують додаткові пільги, такі як оплата навчання, підтримка у випадку сімейних обставин, страхування життя та програму wellness, що сприяє комплексній підтримці добробуту співробітників [2].

У країнах Європейського Союзу соціальні пакети є важливим елементом системи соціального захисту та управління персоналом і зазвичай інтегровані до національних програм соціального забезпечення. Вони включають обов'язкове медичне страхування, пенсійні програми, додаткові пільги, такі як харчування, транспорт, а також оплачувану відпустку тривалістю мінімум чотири тижні. Обов'язкове медичне страхування забезпечує широкий спектр медичних послуг, включаючи амбулаторне та стаціонарне лікування, стоматологію та психічне здоров'я. Пенсійні програми передбачають регулярні внески працівника та роботодавця, а в деяких країнах додатково держава забезпечує фінансові стимули для накопичення пенсійних коштів. Додаткові корпоративні пільги можуть включати транспортні витрати, харчування, компенсацію за навчання та участь у спортивних і культурних заходах, що сприяє покращенню балансу між роботою та особистим життям. Соціальні пакети в ЄС також активно використовуються для підвищення мотивації працівників, зміцнення лояльності та зниження плинності кадрів. Крім того, у країнах, таких як Франція та Німеччина, значну увагу приділяють підтримці родин співробітників через додаткові програми для дітей, оплачувані декретні відпустки та корпоративні ініціативи з гнучким графіком. Загалом, комплексний підхід до соціальних пакетів у ЄС дозволяє забезпечити високий рівень соціальної стабільності та добробуту працівників, що позитивно впливає на продуктивність та ефективність роботи компаній.

У Німеччині соціальні пакети поєднують обов'язкове медичне страхування, пенсійні внески та додаткові пільги на транспорт і житло. Медичне страхування покриває широкий спектр послуг, включаючи лікування, профілактичні заходи та стоматологію. Пенсійні програми передбачають регулярні внески роботодавця та працівника, а корпоративні пільги спрямовані на підвищення якості життя та добробуту співробітників. Крім того, німецькі

компанії активно підтримують додаткові соціальні ініціативи, такі як навчання, участь у спортивних та культурних заходах, що зміцнює лояльність та мотивує персонал.

Соціальні пакети у Франції включають медичне страхування, додаткові пільги на транспорт і харчування, оплачувану відпустку та вихідні, а також корпоративні заходи для працівників. Особлива увага приділяється підтримці родин через оплачувані декретні відпустки, програми догляду за дітьми та корпоративні ініціативи щодо балансу між роботою та особистим життям. Підтримка соціальних пакетів забезпечується як державою, так і роботодавцями, що робить їх важливим інструментом мотивації та утримання персоналу [3].

У Японії соціальні пакети передбачають обов'язкове медичне страхування, пенсійні програми та корпоративні заходи, включаючи відпочинок і культурні активності. Оплата понаднормових годин здійснюється окремо, а акцент робиться на підтримку стабільності колективу та корпоративної культури. Додатково компанії пропонують програми з розвитку персоналу, навчання та підтримку здоров'я працівників, що підвищує ефективність і лояльність колективу.

У Південній Кореї соціальні пакети включають медичне страхування, пенсійне забезпечення, корпоративні пільги (транспорт, харчування) та культурні заходи для зміцнення командного духу. Система соціальних пільг спрямована на підтримку робочого середовища та підвищення взаємодії між працівниками. Корейські компанії активно використовують корпоративні заходи для зміцнення колективу, що дозволяє підвищувати продуктивність та задоволеність персоналу.

У Австралії та Канаді соціальні пакети передбачають медичне страхування, пенсійне забезпечення, гнучкі умови праці та додаткові пільги, такі як транспорт і харчування. Компанії пропонують гнучкий графік роботи, програми wellness, підтримку навчання та розвитку персоналу, що підвищує продуктивність, мотивацію та соціальну стабільність співробітників. Такий підхід дозволяє компаніям утримувати талановитих працівників та забезпечувати стійкий кадровий потенціал навіть за умов соціально-економічних викликів.

У провідних компаніях світу соціальні пакети включають медичне страхування, пенсійне забезпечення, оплачувані відпустки, бонуси та додаткові пільги, хоча їх деталі залежать від країни. Наприклад, Google (США) пропонує спортзали та підтримку психічного здоров'я, Siemens (Німеччина) – пільги на транспорт і житло, Toyota (Японія) – корпоративні заходи, а Unilever (Велика Британія/Нідерланди) – гнучкий графік і wellness-програми. Такі соціальні пакети підвищують мотивацію, продуктивність та лояльність працівників, забезпечуючи стабільність і соціальну підтримку [4].

Соціальні пакети є ключовим інструментом мотивації працівників і важливою складовою управління персоналом у багатьох країнах. Вони сприяють підвищенню задоволеності співробітників, зміцненню їхньої лояльності, покращенню результативності та зменшенню плинності кадрів. Водночас ефективність соціальних пакетів залежить від економічного стану країни, особливостей корпоративної культури та національних стандартів. Аналіз міжнародної практики показує, що оцінювати соціальні пакети варто через призму кількох аспектів: мотивації, продуктивності, задоволеності працівників та їхньої довгострокової прихильності до компанії.

Отже, проаналізувавши склад і практичне застосування соціальних пакетів на українських та зарубіжних підприємствах, можна констатувати, що перелік соціальних послуг, гарантій і виплат є подібним, проте існують суттєві відмінності. Вони зумовлені різними факторами, зокрема економічним станом країни, масштабами підприємства, корпоративною культурою та рівнем уваги до працівників з боку власників і керівників. Найважливіше, щоб надані соціальні послуги не залишалися формальністю, а реалізовувалися на практиці.

Ефективні соціальні пакети значною мірою підвищують мотивацію працівників, сприяють росту продуктивності та забезпечують високий рівень задоволеності працею. Вони також виступають ключовим чинником формування лояльності персоналу та зменшення

плинності кадрів. Для досягнення максимального ефекту соціальні пакети повинні бути адаптовані до конкретних потреб працівників, узгоджуватися із загальною стратегією компанії та створювати відчуття стабільності й надійного соціального захисту.

1. Бикова А. Л. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників [Текст] / А. Л. Бикова, В. С. Воронова // Молодий вчений. — 2019. — №1 (65). – С. 205–208
2. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28.
3. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 45–48.
4. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. Економіка і організація управління. 2020. № 4. С. 178–186.

СЕКЦІЯ №7
РИНОК ПРАЦІ, ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ, СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО

Єфімов А. С.
аспірант ОНП «Економіка» кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ ДЛЯ ПОЛІТИКИ ГІДНОЇ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення та просування європейської інтеграції забезпечення гідної праці та стійкого економічного зростання є критичним викликом для України. Ця сфера тісно пов'язана з Ціллю сталого розвитку 8 ООН («Гідна праця та економічне зростання»), яка передбачає створення продуктивних робочих місць, підвищення продуктивності, зменшення безробіття та соціальний захист.

Формування ефективної державної політики вимагає комплексного врахування багатовимірних факторів, обмеженості ресурсів і балансу між короткостроковими антикризовими заходами та довгостроковими реформами. Визначення пріоритетів державної політики у сфері забезпечення гідної праці та економічного зростання потребує застосування комплексу аналітичних інструментів, що дозволяють врахувати багатовимірність факторів впливу, обмеженість ресурсів та необхідність синхронізації короткострокових антикризових заходів із довгостроковими структурними реформами. Для цього пропоновано розглянути PEST-аналіз для систематизації зовнішніх чинників макросередовища, що впливають на формування політики зайнятості, продуктивності праці та стійкого економічного зростання.

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) є класичним інструментом стратегічного планування, що дозволяє структуровано оцінити вплив макросередовища на можливості та обмеження реалізації державної політики. У контексті визначення пріоритетів забезпечення гідної праці в Україні PEST-аналіз адаптовано з урахуванням специфіки перехідної економіки в умовах воєнного стану та процесу євроінтеграції.

Політичний компонент охоплює інституційні фактори, що визначають можливості для імплементації реформ. Ключовим позитивним чинником є статус кандидата в ЄС, отриманий у червні 2022 року, що створює чіткі стимули для адаптації законодавства та відкриває доступ до технічної допомоги ЄС. Водночас негативними факторами є інституційна слабкість, оскільки Україна у 2024 році займала 105 місце зі 180 по індексу сприйняття корупції [1] ,та воєнний стан, що обмежує можливості повномасштабного впровадження реформ у прифронтових регіонах.

Економічний компонент характеризується суперечливими тенденціями. З одного боку, міжнародна фінансова підтримка забезпечує додаткові ресурси для фінансування програм зайнятості та професійного навчання. Зростання ВВП у 2023-2024 рр. склало 5,3% та 3,2%, попри виклики. Окремо варто виділити, що післявоєнна відбудова може створити унікальне вікно можливостей для модернізації економіки, оскільки за оцінками потреби України складають щонайменше 524 мільярди доларів [2]. З іншого боку, падіння ВВП на 29,1% у 2022 році та високий рівень державного боргу обмежують простір для соціальних програм [3].

Соціальний компонент включає демографічні та культурні фактори. Негативними чинниками є демографічна криза, оскільки в Україні одночасно найнижча народжуваність у світі – 0,9 дитини на жінку [4] та найвища смертність – 18,6 на 1000 населення у 2025 р. [5], та масова трудова міграція посилюють тиск на регіональні ринки праці, а тривала мобілізація створює дефіцит кадрів у аграрному секторі, будівництві та промисловості. Водночас з позитивних факторів варто відмітити грошові перекази мігрантів. Зміна суспільних цінностей на користь гнучкої зайнятості сприяє переходу до економіки знань.

Технологічний компонент характеризується прискореною цифровізацією. Розвиток IT-сектору демонструє потенціал для створення високопродуктивних робочих місць. Експорт даного сектору економіки складав 6,4 млрд дол. у 2024 р. [6], що складає значну частку від загального експорту послуг. Впровадження цифрових платформ адміністрування праці таких як Дія та єРобота підвищує прозорість ринку праці та спрощує процедури легалізації зайнятості. Водночас ризиком є автоматизація традиційних професій, що потребує масштабних програм перекваліфікації, та цифровий розрив між регіонами (сільська місцевість та міста), а також кіберзагрози.

Таблиця 1. PESTEL-аналіз зовнішнього середовища для політики гідної праці в Україні

Компонент	Позитивні фактори	Негативні фактори
Політичний	Статус кандидата в ЄС, адаптація законодавства до вимог ЄС	Воєнний стан, висока корупція
Економічний	Зростання ВВП 2023–2024, міжнародні гранти та пільгові кредити	Високий державний борг, руйнування інфраструктури та логістики
Соціальний	Грошові перекази мігрантів	Найнижча народжуваність у світі, найвища смертність, масова трудова міграція
Технологічний	Розвиток IT-сектору, Дія та єРобота	Автоматизація та ризик технологічного безробіття, кіберзагрози

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання даних Держстату, МОП, Worldbank, МВФ.

PEST-аналіз засвідчує, що зовнішнє середовище створює як значні можливості (євроінтеграція, міжнародна підтримка), так і суттєві обмеження (воєнний стан, демографічна криза, інституційна слабкість) для реалізації політики гідної праці. Найнебезпечнішими є комбіновані ризики: поєднання демографічної кризи та автоматизації може призвести до структурного безробіття. Натомість синергія євроінтеграційних зобов'язань з міжнародним фінансуванням та розвиненим IT-сектором створює унікальне вікно можливостей для політики постійного навчання та переходу до економіки знань. Ефективність державної політики гідної праці залежатиме від здатності максимізувати використання позитивних факторів (євроінтеграція, фінансування, людський капітал в IT) та мінімізувати вплив негативних (демографія, борг, війна). Рекомендується фокусуватися на пріоритетах: посилення антикорупційних реформ для підвищення інституційної стійкості, інтеграція демографічних стратегій з програмами зайнятості, включаючи стимулювання повернення мігрантів, баланс короткострокових антикризових заходів (наприклад, субсидії на навчання) з довгостроковими реформами, орієнтованими на досягнення гідної праці та економічного зростання. Таким чином, зовнішнє середовище формує наступну картину: наявність потужних драйверів (євроінтеграція, фінансування, людський капітал) поєднується з критичними обмеженнями (демографія, борг, війна).

1. *Антикорупція на паузі. Україна в Індексі сприйняття корупції - 2024*. URL: https://cpi.ti-ukraine.org/.
2. *Updated damage assessment finds $524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade. UNDP*. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/updated-damage-assessment-finds-524-billion-needed-recovery-ukraine-over-next-decade.
3. *Міністерство фінансів України. Держборг у жовтні 2025 року зріс переважно за рахунок кредиту ERA від ЄС, який не впливає на боргову стійкість*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/derzhborg_u_zhovtni_2025_roku_zris_perevazhno_za_rakhunok_kreditu_era_vid_ies_iakii_ne_vplivaie_na_borgovu_stiikist-5454.
4. *NV. Ukraine's birth rate hits record low*. URL: https://english.nv.ua/nation/ukraine-s-birth-rate-hits-record-low-50494770.html.
5. *CIA.gov. Country Comparisons Death rate*. URL: https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/death-rate/country-comparison/.
6. *DOU. Які країни приносять найбільше виторгу українському IT. Аналітика IT-експорту за рік*. URL: https://dou.ua/lenta/articles/it-export-in-2024/.

Мельник І.Є., здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ ГІДНОЇ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Реалізація концепції гідної праці в Україні набуває актуальності як в умовах війни, так і буде важливою в період масштабного повоєнного економічного відновлення, оскільки масштабне внутрішнє та зовнішнє переміщення робочої сили спричиняє структурну деформацію ринку праці, що ускладнює забезпечення рівного доступу до продуктивної зайнятості. Значне руйнування виробничої інфраструктури та підприємств у постраждалих регіонах призводить до масової втрати робочих місць і вимагає створення нових робочих місць, які відповідатимуть міжнародним стандартам безпеки праці. Виклик дефіциту кваліфікованих кадрів посилюється через міграційні процеси, що вимагає впровадження прискорених програм професійного перенавчання та підвищення кваліфікації відповідно до потреб модернізованої економіки.

Проблема неформальної зайнятості та тіньових трудових відносин може поглибитися у період відновлення, нівелюючи соціальні гарантії та мінімізуючи податкові надходження, необхідні для соціального захисту. Ряд дослідників [1-3] вважають, що необхідність забезпечення справедливої та гідної заробітної плати є важливою для мотивації до повернення біженців та внутрішньо переміщених осіб, а також для подолання ризиків бідності серед працюючого населення.

Тому модернізація трудового законодавства вимагає його гармонізації з нормами ЄС та принципами гідної праці для забезпечення стабільності та захисту прав працівників у нових економічних реаліях. Посилення соціального діалогу між урядом, роботодавцями та профспілками є ключовим інституційним завданням для узгодження пріоритетів відновлення та трудової політики. Питання соціального захисту ветеранів та осіб з інвалідністю, що виникла внаслідок війни, вимагає розробки інтеграційних механізмів для їх повернення на ринок праці та забезпечення рівних можливостей. Імплементація принципів «зеленого» відновлення та цифрової трансформації створює потребу у «зелених» і високотехнологічних робочих місцях, що вимагає інвестицій у відповідну освіту та інфраструктуру. Хронічна інституційна слабкість у сфері державного контролю за дотриманням трудового законодавства та корупційні ризики можуть стати суттєвою перешкодою на шляху забезпечення прозорості та справедливості у сфері праці під час відновлення.

Реалізація концепції гідної праці є не просто соціальною метою, а стратегічним каталізатором швидкого та сталого повоєнного економічного відновлення України, оскільки забезпечення продуктивної зайнятості створює основу для відновлення внутрішнього попиту та стимулювання економічної активності, перетворюючи соціальні витрати на інвестиції у людський капітал. Підвищення рівня реальної заробітної плати збільшує купівельну спроможність громадян, що є ключовим фактором для розвитку малого та середнього бізнесу і, відповідно, прискорення макроекономічного зростання.

Справедлива оплата праці та соціальні гарантії є потужним інструментом для стимулювання повернення біженців та внутрішньо переміщених осіб, що критично важливо для подолання дефіциту робочої сили. Інвестиції в охорону праці та безпечні умови праці мінімізують виробничі втрати, пов’язані з травматизмом та захворюваністю, підвищуючи загальну ефективність і продуктивність праці у відновлюваних секторах економіки. Розвиток системи професійного навчання та перекваліфікації забезпечує економіку кадрами, необхідними для технологічної модернізації та «зеленого» відновлення, підвищуючи міжнародну конкурентоспроможність.

Легалізація трудових відносин (подолання тіньової економіки) розширює податкову базу та збільшує надходження до соціальних фондів, що фінансують державні програми

відновлення та соціального захисту. Ефективний соціальний діалог сприяє узгодженню інтересів роботодавців, працівників та уряду, що забезпечує соціальну стабільність та передбачуваність інвестиційного середовища. Забезпечення гендерної рівності та недискримінації у сфері праці активізує невикористаний потенціал жіночої робочої сили та інших соціальних груп, максимізуючи ресурсний потенціал для відновлення. Посилення інституту інспекції праці гарантує дотримання трудових стандартів, формуючи прозоре та надійне ділове середовище, сприятливе для залучення прямих іноземних інвестицій. Інтеграція ветеранів та осіб з інвалідністю на ринок праці через адаптивні робочі місця та програми підтримки перетворює соціальне навантаження на продуктивний людський капітал. Створення високотехнологічних і «зелених» робочих місць у процесі відбудови сприяє структурній трансформації економіки, орієнтуючи її на сталий розвиток та експорт інноваційних продуктів. Таким чином, гідна праця виступає як основа соціальної згуртованості та економічної стійкості, необхідних для довгострокового успіху повоєнного відновлення України.

На основі аналізу проблем і стратегічних переваг виявлено, що концепція гідної праці в Україні є не просто соціальною декларацією, а центральною віссю стійкого та інклюзивного повоєнного економічного відновлення. Головні проблеми реалізації концепції зосереджені на структурних деформаціях ринку праці, спричинених масовою міграцією, руйнуванням інфраструктури та поглибленням тіньової зайнятості, що вимагає негайних регуляторних та інвестиційних рішень. Викликом є дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність забезпечення інтеграції ветеранів і осіб з інвалідністю, що потребує масштабного перенавчання та адаптації робочих місць. Водночас, послідовна імплементація принципів гідної праці, зокрема справедливої оплати, безпеки та соціального захисту, слугує потужним чинником для стимулювання повернення біженців і підвищення внутрішнього попиту. Через легалізацію трудових відносин та посилення інспекційного контролю, гідна праця сприяє розширенню податкової бази, що є життєво необхідним для фінансування програм відбудови та соціальної стійкості.

Ефективний соціальний діалог виступає як інституційний механізм, що забезпечує соціальну згуртованість та передбачуваність, критично важливі для залучення міжнародних інвестицій та партнерств. Інвестиції у «зелені» та високотехнологічні робочі місця, які відповідають стандартам гідної праці, прискорюють структурну трансформацію економіки, підвищуючи її конкурентоспроможність на глобальному рівні. Отже, подолання актуальних проблем через системну реалізацію принципів гідної праці є ключовою передумовою для перетворення соціальних ризиків на економічні можливості, гарантуючи Україні стабільне майбутнє після війни.

1. 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
2. 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
3. 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

Шубала І.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ

У сучасних умовах глобалізація виступає визначальним чинником трансформації соціально-трудових відносин, оскільки вона охоплює всі сфери суспільного життя — економічну, соціальну, культурну та технологічну. Глобалізаційні процеси призводять до інтернаціоналізації ринку праці, зростання мобільності робочої сили, поширення нових моделей зайнятості та форм організації праці.

Вплив глобалізації проявляється у таких напрямах:

- уніфікація стандартів праці, що ґрунтується на міжнародних нормах і принципах Міжнародної організації праці;
- посилення конкуренції за трудові ресурси між країнами, що стимулює підвищення кваліфікаційних вимог до працівників;
- розвиток міграційних процесів, які впливають на структуру національного ринку праці, рівень зайнятості та соціальну стабільність;
- розширення міжнародної співпраці у сфері професійної підготовки, обміну досвідом і знаннями.

Таким чином, глобалізація сприяє інтеграції національних ринків праці у світовий простір, але водночас створює нові ризики – посилення нерівності, нестабільність зайнятості, відтік висококваліфікованих кадрів та зростання залежності національних економік від зовнішніх чинників.

Цифровізація економіки є одним із ключових наслідків глобалізаційних процесів і водночас – самостійним фактором, який глибоко змінює характер праці, структуру зайнятості та систему взаємодії між суб'єктами соціально-трудових відносин.

Використання цифрових технологій – штучного інтелекту, великих даних (Big Data), хмарних платформ, автоматизації та роботизації – призвело до формування нової цифрової моделі праці, що базується на дистанційній зайнятості, гнучкому графіку, проектній роботі й мережевій взаємодії.

Основні напрями впливу цифровізації: зміна форм зайнятості, автоматизація виробничих процесів, цифровий контроль і моніторинг, електронізація управління персоналом, цифровізація праці. Під впливом глобалізаційних процесів, розвитку інформаційних технологій та цифрової економіки сучасний ринок праці зазнає глибоких структурних змін, що зумовлюють модифікацію традиційних форм зайнятості.

Ці зміни відображають тенденцію переходу від індустріальної до постіндустріальної моделі зайнятості, де провідну роль відіграють знання, інформація та інтелектуальний капітал, а фізична присутність працівника перестає бути визначальною умовою трудових відносин.

Процес цифровізації впливає не лише на технологічний аспект праці, але й на соціальну структуру суспільства. З одного боку, він відкриває нові можливості для розвитку підприємництва, зростання продуктивності праці та підвищення рівня життя. З іншого – породжує цифрову нерівність, яка проявляється у різному доступі до технологій, знань та інформації. У цьому контексті держава відіграє провідну роль у забезпеченні цифрової інклюзії, формуванні системи цифрової освіти та створенні правових механізмів для захисту трудових прав у віртуальному середовищі. Інтеграція глобальних і цифрових процесів змінює не лише умови праці, а й характер соціального партнерства. Нові комунікаційні технології забезпечують швидкий обмін інформацією між працівниками, профспілками та роботодавцями, сприяють формуванню онлайн-форм соціального діалогу.

Проте, цифровізація ускладнює класичні механізми колективного захисту прав працівників, особливо у сфері нестандартної зайнятості. Тому актуальним стає створення

нових інституційних форм представництва, які враховують гнучкі моделі праці та транснаціональний характер трудових відносин.

Автоматизація виробничих процесів є ключовим напрямом розвитку сучасної економіки, який передбачає використання технічних, програмних і цифрових засобів для часткового або повного усунення людської участі у виконанні виробничих операцій. Вона базується на застосуванні інформаційних технологій, робототехніки, систем штучного інтелекту, машинного навчання та Інтернету речей (IoT), що забезпечують високу точність, швидкість і ефективність виконання трудових завдань.

У контексті четвертої промислової революції (Індустрія 4.0) автоматизація стає не лише технологічним процесом, а й соціально-економічним явищем, що докорінно змінює характер праці, структуру зайнятості, роль працівника у виробництві та систему соціально-трудових відносин загалом.

Таким чином, автоматизація не зменшує загальну потребу в робочій силі, але змінює її структуру, підвищуючи вимоги до рівня освіти, цифрової грамотності та професійної гнучкості працівників.

Крім того, вона стимулює появу нових професій, пов’язаних з управлінням і обслуговуванням роботизованих систем, аналітикою великих даних, контролем якості виробництва, що вимагає постійного професійного навчання й перекваліфікації.

У процесі автоматизації роль працівника трансформується — від виконавця до оператора, контролера, аналітика або інженера системи. Людська праця дедалі більше зміщується в бік інтелектуальної, творчої та управлінської діяльності, що підсилює значення людського капіталу як головного ресурсу підприємства.

Змінюється також структура управління персоналом: підприємства впроваджують системи електронного моніторингу, цифрового планування робочих процесів, автоматизованого обліку продуктивності, що підвищує ефективність, але водночас викликає дискусії щодо етики використання персональних даних та контролю над працівниками.

Таким чином, ефективна автоматизація потребує не лише технологічних інновацій, а й нової культури управління персоналом, заснованої на партнерстві, довірі й постійному професійному розвитку працівників.

Цифровий контроль і моніторинг у сфері праці – це сукупність інструментів, технологій і методів, що дозволяють у режимі реального часу відстежувати, оцінювати та регулювати діяльність працівників, ефективність виробничих процесів і дотримання трудової дисципліни. З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, великих даних (Big Data), штучного інтелекту, IoT та хмарних платформ цифровий моніторинг став невід’ємною складовою управління персоналом. Він охоплює збір і аналіз інформації про робочий час, продуктивність, якість виконаних завдань, рівень залученості працівників та навіть їхній емоційний стан.

Електронізація управління персоналом – це процес упровадження цифрових технологій, інформаційних систем і онлайн-платформ у діяльність кадрових служб для автоматизації та оптимізації всіх етапів роботи з персоналом. Вона охоплює електронний документообіг, автоматизований облік кадрів, цифровий підбір і оцінку працівників, системи електронного навчання та онлайн-комунікацію між роботодавцем і працівником.

Основна мета електронізації – підвищення ефективності, прозорості й оперативності кадрових процесів, зниження адміністративного навантаження та створення зручного середовища для управління людським капіталом. Водночас вона вимагає захисту персональних даних, дотримання етичних стандартів моніторингу працівників і розвитку цифрових компетентностей усіх учасників трудових відносин.

Отже, сучасний етап розвитку соціально-трудових відносин характеризується глибокими трансформаціями, спричиненими глобалізаційними процесами, цифровізацією та автоматизацією виробництва. Ці явища формують нову парадигму праці, у межах якої змінюються структура зайнятості, характер взаємодії між працівниками й роботодавцями, роль держави та профспілок у забезпеченні соціального партнерства.

1. Кім Т. І. Міжнародний ринок праці та соціально-трудові відносини в умовах цифровізації економіки. Економічний простір. 2024. № 191. С. 374-378
2. Кожемяченко О. О. Трансформація соціально-трудових відносин під впливом міграційних процесів. Кузьмінська Н. Л., Красношапка В. В. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 4. С. 106-111.
3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

Тесляр А.Е., студент групи ЕКм-21
Науковий керівник: **Шубала І.В.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Ефективність соціально-трудових відносин визначається рівнем узгодженості інтересів між працівниками, роботодавцями, державою та їхніми об'єднаннями. Вона проявляється у здатності системи забезпечувати соціальну стабільність, продуктивність праці, справедливий розподіл доходів та високу мотивацію до трудової діяльності. Багато авторів [1-3] вважають, що на ефективність цієї взаємодії впливає комплекс економічних, соціальних, правових, організаційних і психологічних чинників, які взаємопов'язані та динамічно змінюються під впливом зовнішнього середовища.

Економічна ситуація в країні є базовим детермінантом стану соціально-трудових відносин. Макроекономічне середовище формує загальні можливості для створення робочих місць, підвищення заробітних плат і фінансування соціальних гарантій. Адже стійке зростання ВВП створює попит на працю, зменшує безробіття і посилює позиції працівників у переговорному процесі; рецесія призводить до скорочень, заморожування зарплат і послаблення соціального захисту. Характер зайнятості (масштаб повної/часткової зайнятості, формальна/неформальна зайнятість) визначає права працівників та можливості соціального захисту. Висока зайнятість посилює соціальну згуртованість і знижує конфліктність; широка неформальна зайнятість підриває права працівників, зменшує податкові надходження і стимулює тіньову економіку.

Рівень, динаміка та структура винагороди є центральним елементом конфлікту інтересів між працівниками і роботодавцями. Реальна заробітна плата визначає купівельну спроможність і мотивацію; нерівномірний розподіл доходів породжує соціальне напруження; структура (фіксована/перемінна частина, бонуси) визначає інструменти мотивації. В той же час зростання продуктивності праці дає простір для стимулів і підвищення зарплат; технологічні зміни можуть зумовити скорочення попиту на певні професії, зміщення структури зайнятості та потребу перекваліфікації.

Необхідно з вернути увагу також на податкове навантаження і систему трансфертів які так чи інакше впливають на стимули для формалізації праці та здатність держави фінансувати соціальний захист. Високі ставки податку на зарплату збільшують мотивацію роботодавців переводити працівників у неформальний сектор; прогресивне оподаткування і соцтрансферти знижують бідність і соціальне напруження.

Галузі з високою капіталоємністю і продуктивністю можуть пропонувати вищі зарплати; монопольні регіони чи депресивні території з обмеженим ринком праці – джерело соціальної напруги і масової міграції. Тому досить важливою є наявність інвестицій, яка визначає створення та збереження робочих місць, умови оплати та можливості навчання. Оскільки низькі інвестиції це стагнація, скорочення робочих місць; доступні інвестиції – нові робочі місця, зростання кваліфікації та потенціалу переговорів працівників.

Особливо в умовах війни економічні чинники набувають особливого значення, оскільки зруйнована інфраструктура, скорочення виробництва та вимушена міграція населення безпосередньо впливають на якість трудових відносин і можливість реалізації права на працю.

Соціальні чинники – це сукупність соціально-демографічних, культурно-поведінкових, освітніх та інституційних умов, що визначають характер взаємодії між суб'єктами соціально-трудових відносин (працівниками, роботодавцями, профспілками, державою). Вони формують соціальне середовище праці, впливають на рівень довіри, соціальної відповідальності, корпоративної культури та ступінь участі працівників у процесах прийняття рішень.

У сучасній Україні, особливо в умовах війни, надзвичайно важливим стає підсилення ролі держави та соціального партнерства у подоланні наслідків кризових явищ, збереженні трудового потенціалу й формуванні нової моделі соціально орієнтованих трудових відносин.

Війна суттєво змінює гендерну структуру населення. Унаслідок мобілізації чоловіків значна частина трудових функцій переходить до жінок, які беруть на себе не лише економічну, а й соціальну відповідальність за збереження сім'ї та громади. З одного боку, розширюються можливості жінок у сфері праці, посилюється їхня роль у соціально-економічному житті, підвищується рівень гендерної рівності. З іншого – зростає навантаження на жінок, виникає феномен «подвійного тягаря» (поєднання трудової та сімейної відповідальності), що може знижувати ефективність праці та викликати емоційне вигорання. Війна стає потужним каталізатором зовнішньої та внутрішньої міграції. Мільйони громадян залишають зони бойових дій, шукаючи безпеки як усередині країни, так і за кордоном. Зовнішня міграція призводить до втрати частини висококваліфікованих кадрів, що послаблює інноваційний потенціал економіки. Одночасно вона створює передумови для формування трудової діаспори, яка може в майбутньому відіграти позитивну роль у відновленні країни через трансферти, інвестиції та передачу досвіду. Внутрішня міграція (внутрішньо переміщені особи) зумовлює необхідність адаптації місцевих ринків праці, формування нових соціально-трудових відносин у приймаючих громадах, а також інтеграції переселенців у нове економічне середовище.

Демографічні чинники посідають ключове місце у системі соціально-трудових відносин, оскільки вони визначають кількісний і якісний склад трудових ресурсів, рівень їх відтворення та здатність суспільства забезпечувати економічну і соціальну стабільність. У воєнний період ці чинники зазнають радикальних трансформацій, що безпосередньо позначається на ринку праці, структурі зайнятості, ефективності праці та характері взаємодії між працівниками, роботодавцями й державними інституціями.

Війна порушує природний демографічний баланс, спричиняє масові міграційні потоки, втрату людського потенціалу, зниження народжуваності й підвищення смертності. У результаті формується нова соціально-демографічна реальність, у межах якої соціально-трудові відносини набувають кризового і водночас адаптивного характеру.

Організаційно-управлінські чинники охоплюють сукупність управлінських рішень, організаційних структур, стилів керівництва, методів комунікації, мотиваційних систем і кадрових технологій, які визначають якість взаємодії між суб'єктами соціально-трудових відносин. Їхня роль полягає у забезпеченні узгодженості інтересів працівників, роботодавців і держави, формуванні соціально відповідальної поведінки, а також у створенні організаційних передумов для підвищення продуктивності праці та соціальної стабільності.

Психологічні та морально-етичні чинники становлять важливу складову системи соціально-трудових відносин, оскільки саме вони визначають якість міжособистісних контактів, рівень довіри, соціальної згуртованості та мотивації працівників. Вони формують соціально-психологічний клімат у колективі, впливають на поведінку працівників у процесі праці, їх ставлення до керівництва, до трудових обов'язків і колег.

Правові чинники відіграють визначальну роль у забезпеченні ефективного функціонування системи соціально-трудових відносин, оскільки саме вони створюють нормативно-правову основу для регулювання прав, обов'язків та відповідальності сторін трудового процесу. Вони визначають правила поведінки працівників, роботодавців,

професійних спілок і державних органів, встановлюють межі соціального партнерства, механізми вирішення конфліктів і гарантії дотримання трудових прав.

Отже, в умовах війни їхня роль набуває ще більшого значення, адже саме здатність держави, бізнесу й трудових колективів ефективно взаємодіяти, адаптуватися до кризових викликів і підтримувати соціальну справедливість є ключовим чинником збереження трудового потенціалу та подальшого відновлення економіки України.

1. Луговенко Н. В. Соціальні та організаційні умови врегулювання трудових відносин на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 60. С. 211-216.
2. Панькова О. В., Касперович О. Ю. Напрями взаємодії сторін соціально-трудових відносин щодо подолання кадрового дефіциту у вітчизняній промисловості в умовах воєнних небезпек. Економіка промисловості. 2025. № 1. С. 64-75.
3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

Тахасюк Ю.І., студент групи ЕК(УП)м-21
Науковий керівник: **Гордійчук А.І.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ФУНКЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ РИНКУ ПРАЦІ

Ринок праці – це складна соціально-економічна система, у межах якої взаємодіють роботодавці, працівники та держава з метою узгодження попиту і пропозиції на робочу силу. Його ефективне функціонування ґрунтується на певних принципах, що визначають економічні, соціальні та інституційні механізм. Ринок праці є однією з найважливіших складових національної економіки, адже саме він забезпечує ефективне використання людського потенціалу, формує систему соціально-трудових відносин і визначає рівень добробуту населення. Його функціонування базується на сукупності економічних, соціальних та правових закономірностей, що відображають взаємодію між працівниками, роботодавцями й державою.

У науковій літературі [1-3] ринок праці розглядається не лише як сфера купівлі-продажу робочої сили, а й як соціально-економічний інститут, у межах якого відбувається узгодження інтересів основних суб'єктів трудових відносин. Для забезпечення стабільності та збалансованості цього процесу необхідно дотримуватися певних принципів, які регламентують поведінку учасників ринку та визначають напрями його розвитку.

Принципи ринку праці (рис.1.) становлять сукупність базових положень, що формують основу організації, регулювання та розвитку трудових відносин у суспільстві. Вони відображають як загальні закономірності ринкової економіки (свободу вибору, конкуренцію, рівновагу попиту і пропозиції), так і специфічні особливості соціальної сфери (соціальну справедливість, державне регулювання, партнерство).

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності дотримання цих принципів набуває особливої актуальності. Саме вони забезпечують збереження трудового потенціалу країни, адаптацію ринку праці до кризових змін, підтримку зайнятості населення та соціальної єдності суспільства.

Отже, вивчення принципів функціонування ринку праці дає можливість глибше зрозуміти механізми його дії, виявити проблеми дисбалансу попиту і пропозиції робочої сили, а також визначити ефективні напрями державної політики у сфері зайнятості.

Принцип попиту і пропозиції робочої сили – це базовий економічний принцип, що описує механізм визначення кількості зайнятих і рівня заробітної плати (ціни праці) внаслідок взаємодії двох сторін: роботодавців (попит) і працівників (пропозиція).

Принцип вільного вибору праці є одним із фундаментальних положень функціонування ринку праці та базується на конституційному праві людини на свободу праці. Він означає, що

кожна особа має право вільно розпоряджатися своїми здібностями до праці, обирати професію, рід занять і місце роботи, не зазнаючи примусу або дискримінації.

Рис. 1. Принципи сегментації ринку праці (побудовано автором за джерелом [1])

З позицій економічної теорії, вільний вибір праці є умовою формування ефективного розподілу трудових ресурсів. Коли працівники мають можливість самостійно обирати місце роботи відповідно до власних уподобань, кваліфікації, життєвих обставин і очікуваної винагороди, на ринку праці формується оптимальний баланс між попитом і пропозицією.

З погляду неокласичної економічної школи, свобода вибору забезпечує раціональну поведінку економічних суб'єктів: працівники приймають рішення про участь у ринку праці на основі зіставлення граничної вигоди від праці (заробітку) та альтернативних витрат (часу відпочинку, навчання, домашньої праці).

Принцип рівності сторін трудових відносин є одним із базових принципів функціонування ринку праці та правового регулювання трудової діяльності. Його сутність полягає у визнанні працівника та роботодавця рівноправними суб'єктами трудових відносин, що мають однакову юридичну можливість реалізовувати свої права, виконувати обов'язки та захищати власні інтереси в межах чинного законодавства.

Принцип конкуренції є одним із ключових засадничих принципів функціонування ринку праці. Він відображає економічну взаємодію між суб'єктами цього ринку – працівниками, роботодавцями, державними інститутами та посередниками у працевлаштуванні – і визначає механізм узгодження інтересів сторін у процесі розподілу робочої сили.

Сутність принципу конкуренції полягає у змаганні між працівниками за робочі місця, а між роботодавцями – за залучення найбільш кваліфікованої та продуктивної робочої сили. Конкуренція стимулює підвищення ефективності праці, вдосконалення професійних навичок, впровадження інновацій у сфері управління персоналом та створення сприятливих умов праці.

Принцип соціальної справедливості є одним із ключових засад функціонування сучасного ринку праці, оскільки він відображає необхідність забезпечення рівних можливостей для всіх учасників трудових відносин, дотримання прав людини на працю, справедливу оплату праці та соціальний захист. Його реалізація спрямована на формування збалансованої системи взаємовідносин між працівниками, роботодавцями та державою, що ґрунтується на гуманістичних цінностях і соціальній відповідальності.

Сутність принципу соціальної справедливості полягає у досягненні рівноваги між економічною ефективністю та соціальною рівністю. Це означає, що ринок праці має функціонувати не лише за законами попиту й пропозиції, а й із урахуванням соціальних аспектів — забезпечення гідних умов праці, справедливої винагороди, рівних шансів на працевлаштування та професійний розвиток незалежно від статі, віку, національності, стану здоров'я чи соціального походження.

1. Богданович О. А. Ринок праці України: сьогодення та перспективи майбутнього. Економічний простір. 2025. № 199. С. 139-143.
2. Верховод Л. І. Ринок праці як соціальний інститут: особливості тлумачення та показники функціонування. Габітус. 2024. Вип. 61. С. 32-37.
3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

Зелена М.І.
к.е.н., доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький
Лужняк О.Ю.
здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

РЕВОЛЮЦІЯ ОБМЕЖЕНОЇ РАЦІОНАЛЬНОСТІ ТА АРХІТЕКТУРА ВИБОРУ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ

Поведінкова економіка (Behavioral Economics) — це міждисциплінарний науковий напрямок, який радикально змінив сучасне розуміння механізмів економічних рішень, здійснивши фундаментальний епістемічний поворот у трактуванні раціональності. Ця галузь виникла як пряма відповідь на обмеження класичної та неокласичної економічної теорії, яка протягом століть ґрунтувалася на моделі Homo Economicus — ідеально раціональної, егоїстичної, послідовної та завжди далекоглядної істоти, яка володіла необмеженою здатністю до обробки інформації. Незважаючи на математичну елегантність, ця ідеалізована модель часто вступала у пряме протиріччя з емпіричними спостереженнями реальної поведінки людей на ринках. Саме тому у середині XX століття виникла потреба у більш реалістичних засадах. Ключовим моментом цього переосмислення став внесок Герберта Саймона, який запровадив поняття обмеженої раціональності. Саймон стверджував, що когнітивні ресурси людини, час для прийняття рішення та доступна інформація є обмеженими, і тому реальні люди, замість шукати оптимальне рішення, зазвичай вибирають лише задовільний варіант – той, що є достатньо хорошим у поточних обставинах. Це визнання неідеальності економічних агентів стало наріжним каменем, що відкрив двері для інтеграції методів та ідей психології в економічну науку.

Інтегруючи інструменти та знання з психології, поведінкова економіка, зокрема через дослідження таких піонерів, як Даніель Канеман та Амос Тверські, довела, що рішення реальних людей систематично відхиляються від раціональних ідеалів через вплив когнітивних упереджень та евристики. Евристики – це швидкі розумові скорочення або «правила великого пальця», необхідні для оперативного прийняття рішень в умовах обмеженості інформації, але які водночас призводять до систематичних помилок у мисленні. Серед ключових упереджень,

що безпосередньо впливають на економічний вибір, виділяють: несприйняття втрат (психологічна вага втрати значно більша, ніж радість від еквівалентного виграшу, приблизно 2:1) , гіперболічне дисконтування (надання непропорційно великої ваги негайним винагородам порівняно з винагородами у віддаленому майбутньому, що пояснює прокрастинацію та недостатнє заощадження на пенсію) , ефект якоріння (схильність надмірно покладатися на першу отриману інформацію, що активно використовується у ціноутворенні) , а також ефект рамкування (вплив способу подання інформації на рішення, навіть якщо об'єктивний зміст не змінюється).

Особливо плідне застосування поведінкова економіка знайшла у сфері фінансів, породивши окремий напрямок — поведінкові фінанси. Ця галузь прямо кидає виклик гіпотезі ефективного ринку неокласичної економіки, стверджуючи, що психологічні фактори, емоції та когнітивні упередження інвесторів є систематичною і важливою рушійною силою у динаміці ринків. Поведінкові фінанси допомагають пояснити ірраціональні коливання цін, формування спекулятивних «бульбашок» і панічних розпродажів, які посилюються такими упередженнями, як надмірна самовпевненість (переоцінка інвесторами власних знань) , несприйняття втрат (яке змушує інвесторів тримати збиткові акції) та ефект натовпу (схильність слідувати за діями більшості). Таким чином, поведінкові фінанси забезпечують необхідний міст між абстрактною економічною теорією та психологічно обумовленою реальністю.

Практичний вінець цього напрямку пов'язаний із роботою Річарда Талера (Нобелівська премія, 2017), який популяризував концепцію «Підштовхування» (Nudge). Підштовхування — це невеликий, ненав'язливий стимул, який змінює поведінку людей у передбачуваний спосіб, при цьому не обмежуючи їхньої свободи вибору і не змінюючи суттєво економічних стимулів. Концепція ґрунтується на ідеї «Архітектури вибору»: оскільки люди не є повністю раціональними, спосіб організації середовища, в якому приймаються рішення, має вирішальне значення і може бути використаний для скеровування їх до кращих, довгостроково вигідних рішень. Найбільш ефективним інструментом підштовхування є опція за промовчуванням, оскільки через людську інерцію люди схильні залишати стандартний варіант, що активно використовується урядами для підвищення рівня пенсійних заощаджень та рівня донорства органів. Крім того, використовуються механізми зворотного зв'язку та рамкування, наприклад, формулювання повідомлення як попередження про втрату (використовуючи несприйняття втрат), а не обіцянки вигоди.

Завдяки цим підходам, поведінкова економіка перетворилася на важливий інструмент сучасної соціальної інженерії, який використовується урядами по всьому світу для ефективнішого збору податків, підвищення дотримання правил та стимулювання здорового способу життя.

Отже, поведінкова економіка здійснила фундаментальний зсув у розумінні економічних процесів: людина – це не ідеальний Homo Economicus, а істота з обмеженою раціональністю, чиї рішення систематично викривляються. Практичним вінцем цього напрямку стала концепція «Підштовхування», яка пропонує м'які, але ефективні методи архітектури вибору для скерування людей до кращих рішень без обмеження їхньої свободи, ставши потужним інструментом для формування більш ефективної державної політики та усвідомлених особистих фінансових рішень.

1. Демкура Т. Архітектура вибору і підштовхування в поведінковій економіці. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (27). С. 85–92.
2. Поведінкова економіка: від теорії до практики: міждисциплінарний навчальний посібник. За науковою ред. к.е.н., доц. Татомир І.Л., к.е.н., доц. Квасній Л.Г. Трускавець: ПОСВІТ, 2022, 408 с.
3. Бутко М. П. Економічна психологія. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка. П. / М. П. Бутко, А. П. Неживенко, Т. В. Пепа – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 232 с.
4. Thaler R. Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. NY, London: W. W. Norton & Company, 2015. 484 p.

Зелена М.І.
к.е.н, доцент
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет, м.Хмельницький,Україна
Ястремський Д.В.
здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет, м.Хмельницький,Україна

ЕКОНОМІКА ЩАСТЯ ЯК НОВА ПАРАДИГМА ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ ТА ПОЛІТИКИ ДОБРОБУТУ

Економіка щастя (happiness economics) постає як сучасний науковий напрям, що радикально розширює межі класичної економічної науки, пропонуючи комплексне бачення суспільного розвитку, у центрі якого перебуває не суто економічний успіх, а всебічний добробут людини. На відміну від неокласичної парадигми, де ключовим показником прогресу вважалося зростання валового внутрішнього продукту, економіка щастя зосереджується на дослідженні суб'єктивного добробуту (subjective well-being, SWB), який включає когнітивну оцінку життєвого задоволення, емоційні переживання та еудеймонійний вимір – відчуття сенсу, цілісності та самореалізації. Філософські джерела економіки щастя сягають еудеймонії Арістотеля, яка трактувала добробут не як накопичення матеріальних благ, а як гармонійний розвиток здібностей людини та її здатність жити у відповідності з чеснотами. Пізніше Джеремі Бентам і Джон Стюарт Мілль запропонували утилітаристську ідею максимізації щастя як основи соціального прогресу. У XXI столітті ці концепції були переосмислені на основі емпіричних даних поведінкової економіки та позитивної психології, що дало поштовх до формування окремої галузі «економіки щастя». Особливо важливу роль відіграли дослідження Д. Канемана, Р. Лейярда, А. Діттона, які довели, що щастя є вимірюваним явищем, піддається статистичному аналізу та може слугувати орієнтиром для державної політики [1].

Історичним поштовхом до інституціоналізації економіки щастя стала фінансова криза 2008 року, яка продемонструвала обмеженість моделі зростання, орієнтованої виключно на економічні показники. Визнання важливості добробуту було закріплене в резолюції ООН від 19 липня 2012 року, якою проголошено Всесвітній день щастя та наголошено на необхідності врахування благополуччя у стратегічному плануванні. У той же період уряди низки країн почали запроваджувати альтернативні моделі вимірювання прогресу: Бутан – Валовий національний щастя (GNH), Нова Зеландія – Бюджет благополуччя (Wellbeing Budget), Велика Британія – національну систему вимірювання щастя, Європейський Союз – індикатори якості життя, OECD – інтегрований Wellbeing Framework.

Емпіричні дані останнього десятиліття демонструють, що традиційні економічні показники не можуть повною мірою пояснити рівень суспільного добробуту. Найвідомішим підтвердженням є парадокс Істерліна: після досягнення певного рівня доходу зростання ВВП майже не впливає на задоволеність життям. Причинами цього є гедонічна адаптація (звикання до підвищеного рівня комфорту) та відносні соціальні порівняння, внаслідок яких індивід оцінює власне становище відносно інших. У країнах із високими доходами ключову роль починають відігравати нематеріальні фактори: рівень довіри, соціальна підтримка, психічне здоров'я, справедливість, якість державного управління,екологічна стабільність, ступінь нерівності [2].

Звіт World Happiness Report 2020–2025 рр. надає переконливі докази того, що соціальний капітал має потужний вплив на рівень щастя. Дослідження показують, що підвищення рівня довіри в суспільстві на 1% може збільшити значення суб'єктивного добробуту на 0,2 бала, тоді як еквівалентне покращення матеріальних умов дає значно менший ефект. Водночас зростає роль поведінкових чинників, зокрема альтруїзму: у 2025 році «піклування і взаємодопомога»

визнані ключовою глобальною тенденцією. Люди, які здійснюють добрі вчинки або беруть участь у волонтерській діяльності, демонструють вищий рівень життєвого задоволення, стійкості та оптимізму [3].

Методологічна база економіки щастя включає як суб'єктивні інструменти (Cantril Ladder, SWLS, PANAS), так і об'єктивні дані (тривалість життя, рівень здоров'я, екологічна якість, нерівність доходів, освітній рівень, зайнятість). У XXI столітті активно застосовуються інноваційні підходи: нейропсихологічні вимірювання, аналіз великих даних із соцмереж, машинне навчання для прогнозування SWB. Це створює передумови для формування нової моделі державного управління — політики, орієнтованої на добробут [4].

Особливо актуальною економіка щастя є для країн, що переживають кризові стани. Дослідження 2023–2025 рр. демонструють, що конфлікти, війни та економічні потрясіння істотно знижують рівень суб'єктивного добробуту. Україна, згідно з WHR 2024–2025, посідає позиції 105–111 місце, що зумовлено високим рівнем стресу, невизначеністю та втратами, спричиненими війною. Найбільш уразливою групою є молодь віком 18–24 роки, у якої показники життєвого задоволення знижуються найшвидше. Водночас зростання соціальної згуртованості, розвитку волонтерського руху та підтримки громад демонструє потенціал використання підходів економіки щастя у процесах післявоєнного відновлення та зміцнення стійкості населення. Бутанська модель Валовного національного щастя залишається одним із найцікавіших прикладів постзростової системи розвитку, яка охоплює дев'ять доменів: психологічне благополуччя, здоров'я, освіту, культурну життєздатність, якість управління, життєвий стандарт, екологічну різноманітність, використання часу та життєву активність. Чотири фундаментальні пілари: екологічна стійкість, реляційні зв'язки, етичний кодекс та баланс між духовним і матеріальним роблять цю модель релевантною для держав, що прагнуть альтернативи класичній парадигмі економічного зростання. Від 2024 року до впровадження ВНЩ проявляють інтерес Бразилія, Нідерланди та Канада [5].

Узагальнюючи, економіка щастя пропонує глибоку трансформацію суспільного мислення: від нагромадження ресурсів – до розвитку людини, від зростання ВВП – до стійкого добробуту, від конкуренції – до співпраці та колективної відповідальності. Вона доводить, що стратегії, побудовані на людському капіталі, довірі, взаємодопомозі та соціальних інвестиціях, є ефективнішими й продуктивнішими за моделі, орієнтовані на економічний результат. В умовах глобальних викликів – кліматичної кризи, технологічної сингулярності, геополітичної турбулентності – економіка щастя стає фундаментом нової парадигми розвитку, у центрі якої — людина, її гідність, благополуччя та можливість жити повноцінним життям. Для України впровадження принципів економіки щастя може стати стратегічною основою післявоєнного відновлення, формування сильної соціальної тканини, підвищення рівня довіри між громадянами та державою і створення довгострокових умов для сталого розвитку. Моделі SWB, бюджети добробуту, індикатори якості життя та соціальні інвестиції формують нову логіку управління, яка здатна забезпечити не лише економічне відновлення, а й відчуття сенсу, стійкості та спільної перспективи для всього суспільства.

1. 1.Верещагіна, Г. В., & Шиголь, Ф. А. (2020). Практика економіки щастя та емпіричні підходи до її оцінки.
2. 2.Волкова, Н. І., & Домбровська, В. М. (2019). Економіка щастя – нова парадигма економічної теорії.
3. 3.Agrawal, S., Sharma, N., Dhayal, K. S., & Esposito, L. (2024). From economic wealth to well-being: Exploring the importance of happiness economy for sustainable development through systematic literature review.
4. 4.Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., De Neve, J.-E., Aknin, L. B., & Wang, S. (Eds.). (2023). *World Happiness Report 2023*. Sustainable DevelopmentSolutionsNetwork.
5. 5.Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., De Neve, J.-E., Aknin, L. B., & Wang, S. (Eds.). (2022). *World Happiness Report 2022*. Sustainable DevelopmentSolutionsNetwork.

Дороніна О.А.
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки
Чорнобаєв А.А.
аспірант
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

ПОВЕДІНКОВІ ВАЖЕЛІ МОТИВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Важливим складником сучасної економічної політики підприємства виступає мотиваційна складова, що безпосередньо може впливати на поведінку працівників в напряму її корегування на досягнення ключових показників ефективності та цілей підприємства. Наразі, в структурі економічної політики мотиваційний блок не має бути «об'єктом оптимізації» задля скорочення витрат на персонал, а має розглядатись як сфера перспективного інвестування. Адже, підприємства, що вибудовують дієву мотиваційну систему, не лише отримують кращі економічні результати, а й створюють стійку лояльність персоналу. Це їм дозволяє, навіть в умовах воєнного стану, швидше реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації, уникати кризових явищ всередині колективу.

Проте, наразі на більшості українських підприємств, як і в цілому в економіці, фіксується мотиваційна криза, що обумовлює необхідність провадження саме антикризової економічної політики та перегляд традиційних мотиваційних підходів й інструментів. Причини мотиваційної кризи охоплюють як зовнішні, так і внутрішні аспекти, що є наслідками війни: економічну нестабільність, невизначеність майбутнього, зміна акценту керівників з питань мотивування персоналу на питання виживання бізнесу, обмеження ресурсних можливостей бізнеса впроваджувати значущі для персоналу мотиваційні важелі, емоційне вигорання працівників, зміну їх цінностей та інтересів, дефіцит кваліфікованих кадрів та інші. Це створює середовище, в якому важко зберігати високий рівень мотивації та, відповідно, забезпечувати виконання цільових показників економічної політики.

Одним з проявів мотиваційної кризи, на нашу думку, є неготовність економічної політики та менеджменту підприємства реагувати на різноформатні поведінкові моделі сучасних працівників та ігнорування тих когнітивних упереджень, які для них є актуальними.

Лауреат Нобелівської премії з економіки Деніел Канеман у роботі «Мислення швидке й повільне» детально розглядає два основні типи мислення людини – Система 1 та Система 2. Ця праця ґрунтовно пояснює, як когнітивні процеси, емоції та евристики впливають на прийняття рішень, і має велике практичне значення для сучасних економічних досліджень. Книга розкриває сутність та вплив багатьох когнітивних упереджень, і це дозволяє зрозуміти, як формуються помилки в ухваленні рішень у складних умовах та під впливом стресових факторів [1].

Канеман Д. описує вплив когнітивних упереджень, таких як ефект якоря, упередження підтвердження, упередження статус-кво, упередження до втрат та інші, які часто спричиняють хибні рішення навіть у розумних і досвідчених фахівців. Наприклад, ефект якоря проявляється тоді, коли первинна інформація має непропорційно великий вплив на подальші рішення, навіть якщо вона є нерелевантною. Інше важливе поняття, упередження до втрат, пояснює, чому люди зазвичай більше бояться втрат, ніж прагнуть здобути вигоду, що може стати вирішальним у кризових економічних умовах [1].

Враховуючи напрацювання науковців в сфері дослідження впливів когнітивних упереджень на людські, зокрема, економічні рішення, слід розглянути можливість запровадження поведінкових мотиваційних важелів в економічну політику підприємства працюючи безпосередньо з різними типами когнітивних упереджень працівників та керівників.

Один із ключових поведінкових інсайтів, що можна застосувати при проєктуванні мотиваційної складової економічної політики на підприємстві –це розуміння ефекту статус-кво, який часто заважає підприємствам ставити амбітні або інноваційні цілі. Люди, зокрема, керівники, мають природну схильність залишатися в зоні комфорту, обираючи знайомі підходи замість новаторських. Усвідомлення цього феномену дозволяє формувати довгострокові цілі, які мотивують до змін, через поступове включення інноваційних стратегій і тестування нових ідей на менш критичних рівнях.

Також важливим є врахування упередження до втрат, яке впливає на схильність уникати ризиків, навіть якщо потенційні вигоди значні. Щоб мінімізувати його вплив, доцільно впровадити систему сценарного планування, яка демонструє як ризики, так і можливості кожного варіанта. Наприклад, якщо довгострокова мета пов'язана з технологічними інноваціями, необхідно на ранніх етапах надавати приклади успішної реалізації подібних проектів в інших галузях, щоб знизити рівень тривожності серед керівників та працівників.

На етапі оперативного управління підприємством, дуже важливо підтримувати вмотивованість персоналу, враховуючи що зміни функціоналу або обов'язків, зазвичай зустрічаються невдоволеність, або навіть відкритим опором. Так, підвищення мотивації працівників через поведінкові стимули є потужним інструментом оперативного управління, який дозволяє враховувати психологічні й соціальні аспекти продуктивності. Використання підходів поведінкової економіки дозволяє відійти від універсальних стимулів і сфокусуватися на індивідуальних чинниках, що впливають на продуктивність з метою підвищення кореляції між особистим інтересом працівника та запропонованими стимулами.

Дослідники відзначають, що вагомою рушійною силою управлінської діяльності є внутрішня мотивація працівника, яка відображає його внутрішні переконання, моральну зацікавленість, розуміння сенсу діяльності та власного покликання. Проте, внутрішня мотивація обов'язково має підкріплюватися зовнішніми стимулами, що орієнтують менеджера на ефективну для організації та прийнятну для нього модель трудової поведінки.

Одним з найважливіших фокусів управлінської діяльності сьогодні є інновації, а отже за своїм характером вона обов'язково повинна бути інноваційною. Зокрема, формування системи мотивації діяльності менеджера має ґрунтуватися на певних принципах:

комплексність – максимально повне врахування інтересів працівників, залучення широкого набору стимулів (матеріальних, моральних тощо);

збалансованість – забезпечення узгодженості складових системи стимулювання між собою та зі стратегічними завданнями формування і використання людського капіталу;

справедливість та прозорість – система стимулювання повинна визнаватися зрозумілою та справедливою працівниками, забезпечувати об'єктивну оцінку результатів інноваційної діяльності;

економічна доцільність – забезпечення випереджувальних темпів зростання результативності (продуктивності) праці порівняно з темпами зростання розміру винагороди за неї;

гнучкість та адаптивність – реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;

стабільність – надання стимулюванню праці в інноваційному процесі постійного характеру, а не одиничної чи тимчасової акції [2].

Відносно зазначених принципів застосування принципу «Nudge» або підштовхувань може допомогти менеджеру краще організовувати задачі, уникати прокрастинації в колективі та ефективніше використовувати робочий час. Наприклад, розбиття великих завдань на етапи з проміжними досягненнями стимулює почуття прогресу та підсилює мотивацію. Іншим ефективним методом є створення системи соціального змагання, що використовує природну схильність людей до порівняння з колегами, підвищуючи загальну ефективність команди.

Ще важливо відмітити мотивацію як фундаментальний механізм, який визначає поведінку людини, зокрема на нейронному рівні. Дослідники, відмічають, що кількість

дофаміну в організмі, що виділяють гормони залежить від рівня заохочення винагородою. Саме тому, рівень мотивації напряму залежить від співвідношення «очікування-результат-кількість синтезованого дофаміну» [3]. Дослідження науковців таких як Дж. Д. Саламоне, М. Пардо, С. Е. Йон, Л. Лопес-Крус, Н. СанМігель, М. Корреа. описаних у книзі «Поведінкова нейронаука мотивації», Елеонор Г. Сімпсон, Пітера Д. Бальсама, продемонстрували що дофамінова система відіграє центральну роль у процесах мотивації, особливо коли йдеться про прагнення до винагороди. Автори зазначають, що дофамін не лише викликає почуття задоволення, але й стимулює людей до дії, забезпечуючи енергетичний ресурс для досягнення мети. Це узгоджується з ідеями поведінкової економіки, де мотивація розглядається як баланс між витратами та очікуваними вигодами [4].

Нейробіологічні експерименти показують, що викид дофаміну відбувається в очікуванні винагороди, а не лише в момент її отримання. Це підтверджує гіпотезу про роль дофаміну у прогнозуванні цінності дії. Працівники в компаніях можуть бути більш мотивовані, якщо їхня робота супроводжується чіткою системою зворотного зв’язку та очікуваними бонусами, а високий рівень дофаміну пов'язаний з готовністю докладати більше зусиль для отримання кращого результату. Проте, якщо дофамінова система функціонує недостатньо активно, люди схильні до прокрастинації, швидкої втоми та зниження продуктивності. Саме тому ефективна економічна політика підприємства повинна включати стимули, які підтримують високий рівень залученості працівників. Своєчасне визнання досягнень позитивний зворотний зв'язок і прозора комунікація між керівництвом і працівниками формують культуру довіри й взаємної підтримки, що позитивно впливає на продуктивність.

Також, що стосується безпосередньо виконавців, у статті А. Стайковича та Ф. Лютанса присвяченій соціально-когнітивній теорії та її ключовому концепту – самоефективності (self-efficacy), відзначається значний вплив, що вона має на мотивацію працівників. Автори розглядають п’ять основних людських здібностей у межах соціально-когнітивної теорії: символізацію, передбачення, навчання через спостереження, саморегуляцію та саморефлексію. Центральне місце відведено поняттю самоефективності як здатності людини оцінювати свої можливості для успішного виконання завдань та мобілізації ресурсів для досягнення цілей [5].

У контексті поведінкового підходу до мотивації працівників на етапі оперативного управління підприємством стаття підкреслює важливість самоефективності для підвищення продуктивності. Працівники з високим рівнем самоефективності краще справляються з завданнями, витрачають більше зусиль і довше зберігають мотивацію, навіть у складних умовах. З іншого боку, працівники з низькою самоефективністю швидше втрачають мотивацію та припиняють спроби досягти цілей.

Практичне застосування цього підходу у мотивації працівників включає:

формування позитивної самооцінки через успішний досвід – надання завдань, які працівник може виконати з помірним рівнем виклику, що зміцнює впевненість у власних силах;

використання моделювання поведінки – спостереження за успішними колегами підвищує віру працівників у власні можливості;

вербальне підкріплення – позитивний зворотний зв’язок від керівництва сприяє підвищенню самооцінки та мотивації;

регулювання рівня стресу – зниження тривожності через створення умов, де працівник не боїться помилитися, а сприймає їх як частину навчального процесу [5].

Отже, використання поведінкових стимулів та мотиваційних важелів в сучасній економічній політиці підприємства дозволяє не лише підвищити продуктивність працівників, а й створити більш адаптивне робоче середовище, де мотивація формується не лише зовнішніми чинниками, а й внутрішнім емоційним піднесенням та бажанням досягати результатів. У свою чергу використання таких інструментів може позитивно вплинути й на загальну організаційну культуру.

1. .Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux. 2011.
2. Дороніна О.А. Білецький О.В. Поведінковий підхід до мотивації управлінської діяльності. *Наукові інновації та передові технології.* № 9(37) 2024. С. 188-196.
3. П`янківська Л.В. Мотивація особистості у нейробіологічному спектрі дослідження / Індивідуальність у психологічних вимірах спільнот та професій: збірник наукових праць / за заг. ред. Л.В. Помиткіної, О.П.Хохліної, Л.С. Яковицької. К. : МВЦ «Медінформ», 2023. С. 112-117.
4. Salamone, J.D., Pardo, M., Yohn, S.E., López-Cruz, L., SanMiguel, N., Correa, M. (2015). Mesolimbic Dopamine and the Regulation of Motivated Behavior. In: Simpson, E., Balsam, P. (eds) Behavioral Neuroscience of Motivation. Current Topics in Behavioral Neurosciences, vol 27. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/7854_2015_383.
5. Stajkovic, Alexander D.; Luthans, Fred. Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. Organizational dynamics, 1998, 26.4: 62-74.

Каращенко В. С.
аспірант
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

МЕХАНІЗМИ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В ПЕРІОД ВІЙНИ

У період повномасштабної війни грантова підтримка наукових досліджень перетворюється з одного з інструментів інноваційної політики на критичний механізм збереження людського капіталу, відновлення наукової інфраструктури та посилення стійкості держави. На відміну від звичайних бюджетних програм, гранти дають змогу гнучко перерозподіляти ресурси між установами й дослідницькими командами, підтримувати ризикові й довгострокові напрями, швидко реагувати на нові запити безпеки й відбудови [8–9]. Сучасні дослідження трактують наукові гранти як специфічний різновид контракту, який найбільше підходить для підтримки ранньої, пошукової науки з високою невизначеністю результатів і значним потенціалом зовнішніх ефектів, тобто таких рішень і технологій, що в майбутньому будуть масштабовано використані приватним сектором і суспільством загалом [1–3]. Саме тому під час війни грантова підтримка науки має розглядатися не як «додаток» до оборонних і соціальних видатків, а як один із ключових елементів стратегії збереження та відновлення економічного й інтелектуального потенціалу.

Теоретичні напрацювання щодо грантових систем демонструють, що вирішальними для ефективності таких програм є декілька груп параметрів: спосіб відбору проєктів (класична експертна оцінка, елементи випадкового добору, портфельний підхід), часовий горизонт фінансування, рівень свободи дослідників у виборі тематики, а також баланс між підтримкою «безпечних» та високоризикових ідей [1]. У роботах, присвячених порівнянню різних моделей фінансування науки у світі, наголошується, що грантові організації, які свідомо формують диверсифікований портфель програм (від короткострокових прикладних конкурсів до тривалих індивідуальних і інституційних грантів), досягають більшого впливу як на кількість, так і на якість наукових результатів [2–3]. Важливим висновком є необхідність «експериментального» підходу до самої системи грантової підтримки: запровадження пілотних змін у правила відбору та супроводу проєктів, їх рандомізоване тестування й подальше масштабування тих практик, які продемонстрували кращі результати [3]. Для воєнного часу це означає потребу гнучко адаптувати процедури до обмежених можливостей дослідників (проблеми з доступом до лабораторій, інфраструктури, нестабільністю проживання) без зниження вимог до наукової якості.

Порівняльні дослідження показують, що у різних регіонах світу грантові фонди виконують не лише функцію прямого фінансування досліджень, а й завдання структурної перебудови наукових систем, нарощування людського капіталу та інтеграції регіональних дослідницьких спільнот у глобальний простір знань [2–3]. Для країн з обмеженими ресурсами, які одночасно стикаються з викликами безпеки, особливу роль відіграють програми підтримки

молодих учених, міжнародні стипендіальні та мобільні гранти, а також проєкти, спрямовані на розвиток дослідницької інфраструктури. У таких програмах грантовий механізм виконує подвійну місію: компенсує нестачу внутрішнього фінансування та створює вікно можливостей для модернізації управління наукою (запровадження прозорих конкурсних процедур, систем моніторингу, вимог до відкритості даних та результатів).

Історичний досвід воєнних конфліктів свідчить, що різке нарощування державного фінансування досліджень, у тому числі через спеціально створені агентства, здатне радикально змінити траєкторію науково-технологічного розвитку. Дослідження, присвячені науковій мобілізації під час Другої світової війни, описують створення спеціального органу, на кшталт управління науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, яке концентрувало значні ресурси, укладало тисячі контрактів з університетами та промисловими компаніями, координувало розроблення критично важливих військових технологій і водночас формувало основу повоєнних науково-технічних кластерів [4–5]. Емпіричний аналіз показує, що такі «воєнні шоки» у фінансуванні науки мали тривалі наслідки для просторової концентрації інновацій, структури патентної активності, формування високотехнологічних галузей промисловості [4]. Уроки цього досвіду важливі й для сучасних умов: успіх залежить не тільки від масштабу фінансування, а й від того, наскільки гнучко організовано відбір та супровід проєктів, як забезпечується взаємодія між державою, університетами й бізнесом, та чи перетворюються воєнні інвестиції в довгострокові наукові й економічні переваги.

Дослідження, присвячені становищу університетів і науковців в Україні у період повномасштабної війни, фіксують різке ускладнення умов наукової діяльності та водночас – зростання ролі грантових механізмів як каналу підтримки [10]. Опитування свідчать, що лише близько п’ятої частини дослідників брали участь у підготовці та поданні грантових заявок після початку великомасштабної агресії, що частково пояснюється зупинкою національних конкурсів, блокуванням фінансових операцій на окупованих територіях, вимушеною міграцією та неможливістю планувати дослідницьку діяльність на кількарічний горизонт [8; 10]. Водночас майже половина опитаних декларує бажання долучатися до грантових програм, але не має достатнього досвіду. Це вказує на значний нереалізований потенціал: існує широка група науковців, готових сприймати грантову культуру як норму, однак вони потребують методичної, організаційної й інституційної підтримки [8–10]. Важливим мотивуючим чинником для участі в конкурсах називається усвідомлення наукової роботи як внеску в перемогу й повоєнне відновлення, тоді як ключовими стримувальними факторами виступають невизначеність майбутнього, небезпекова ситуація, проблеми з інфраструктурою та доступом до якісного інтернету.

З огляду на наведені теоретичні та емпіричні висновки механізми грантової підтримки наукових досліджень у період війни доцільно розглядати як багаторівневу систему. На рівні державної політики необхідними є: відновлення й адаптація національних конкурсів з урахуванням воєнних обмежень (спрощені вимоги до матеріальної бази, можливість віддаленого виконання, гнучкі графіки), узгодження програм фінансування з пріоритетами безпеки, відбудови та інтеграції в європейський науковий простір; запровадження портфельного підходу, що поєднує короткі прикладні проєкти й довгострокові фундаментальні дослідження [1–3; 8–10]. На інституційному рівні університетів та наукових установ ключовою стає розбудова власної інфраструктури підтримки грантової діяльності: створення центрів грантового супроводу, програм навчання й наставництва для дослідників без досвіду подання, розвиток внутрішніх конкурсів мікрогрантів для підготовки команд і заявок. На рівні міжнародної співпраці важливою є координація між зовнішніми донорами та національними органами управління наукою для уникнення дублювань, підвищення доступності інформації про можливості фінансування та забезпечення інституційної сталості результатів після завершення грантових проєктів [2–3; 8–10].

Отже, у воєнний період грантова підтримка науки виконує одночасно стабілізаційну, трансформаційну та мобілізаційну функції. Вона дозволяє зменшити ризики втрати наукового

потенціалу, перетворити воєнний «шок» на імпульс для оновлення інституцій, модернізації дослідницької інфраструктури та глибшої інтеграції в міжнародні наукові мережі. Ефективність механізмів грантової підтримки в умовах війни залежить від того, наскільки послідовно будуть використані напрацювання світової теорії грантового фінансування, історичні уроки воєнної мобілізації науки та сучасна цифрова аналітика щодо стану університетів, дослідників і грантової активності. Це вимагає від держави, академічної спільноти й донорів спільного переходу до більш експериментальної, прозорої та орієнтованої на довгостроковий результат системи грантової підтримки, яка в умовах війни стає важливою передумовою не лише для відновлення науки, а й для стійкого економічного та соціального розвитку країни в повоєнний період.

1. Azoulay P., Danielle L. Scientific Grant Funding : NBER Working Paper 26889. Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 2020. DOI: https://doi.org/10.3386/w26889
2. Comparative Study of Research Funds : report. – : World Bank. 83 c. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062123024511492/pdf/P1704080a2d4ca0d709efe022e0e1d1b456.pdf
3. Goolsbee A., Jones B. F. Scienti c Grant Funding. *Innovation and Public Policy*. 2022. P. 118–152. DOI: https://doi.org/10.7208/chicago/9780226805597.001.0001
4. **Gross D. P., Sampat B. N.** Inventing the Endless Frontier: The Effects of the World War II Research Effort on Post-War Innovation : Harvard Business School Working Paper, No. 20–126. Boston, MA : Harvard Business School, 2020. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.3623115
5. Grunden W. E., Kawamura Y., Kolchinsky E., Maier H., Yamazaki M. Laying the Foundation for Wartime Research: a Comparative Overview of Science Mobilization in National Socialist Germany, Japan, and the Soviet Union. *Osiris*. 2005. Vol. 20 (2nd Series). P. 79–106. DOI: https://doi.org/10.1086/64941
6. Pasichnyi R., Serhieiev V., Shevchenko S., Petrukha N., Hryvnak B. Digital transformation of higher education as a driver of Ukraine's integration into the European educational space. *Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade*. 2024. Vol. 17 No. se4. P. 232–245. URL: https://brajets.com/brajets/article/view/1905 DOI: https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.232-245
7. Petrukha N. M., Petrukha S. V., Hudenko B. O., Hudenko O. D. The Policy of Heroes – A New Philosophy of Veteran Business. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 1. С. 392–404. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-392-404
8. Petrukha N., Petrukha S., Karashchenko V., Shuman V., Ptashchenko O. Financing the education and research sector in times of war. *Revista Eduweb*. 2024. № 18(4). P. 286–296. DOI: https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.04.19
9. Petrukha S., Petrukha N., Gasanov S., Shuman V., Karashchenko V. Institutional and national dimensions of grant funding for the educational and scientific sector in times of war. *Revista on Line de Politica e Gestao Educacional*. 2025. № 29(esp2), e025055. DOI: https://doi.org/10.22633/rpge.v29iesp2.20659
10. Tsybuliak N., Lopatina H., Shevchenko L., Popova A., Kovachov S., Suchikova Y., Popov A. I. Researchers of Ukrainian universities in wartime conditions: Needs, challenges and opportunities. Regional Science Policy & Practice. 2024. Vol. 16, Issue 9. DOI: https://doi.org/10.1016/j.rspp.2024.100012

Щур Д.А.
аспірант
Науковий керівник: **Панченко І.В.,** к.е.н., доцент
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ДИНАМІКА ТА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ІТ-СПЕЦІАЛІСТІВ ЗА РІВНЯМИ ДОСВІДУ ТА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯМИ

Згідно з даними DOU.ua, перше півріччя 2025 року стало найкращим на ІТ-ринку за кількістю вакансій з початку повномасштабного вторгнення [1]. Це обнадійлива інформація для галузі, яка забезпечує економічний ефект 12,7 млрд доларів згідно з IT Research Ukraine 2024, проте кількість вакансій не відображає реальне зростання галузі та фактичну кількість працевлаштованих [2]. Дослідження заробітної плати допоможе виявити критичні тенденції: диференціацію оплати між рівнями досвіду (Junior, Middle, Senior), вплив розвитку ШІ та конкуренції на динаміку зарплат та спроможність сектора створювати робочі місця. Відсутність системного аналізу оплати праці за рівнями кваліфікації у 2022-2025 роках унеможливлює прогнозування зайнятості та забезпечення сталого зростання після кризи скорочень 2022-2023 років.

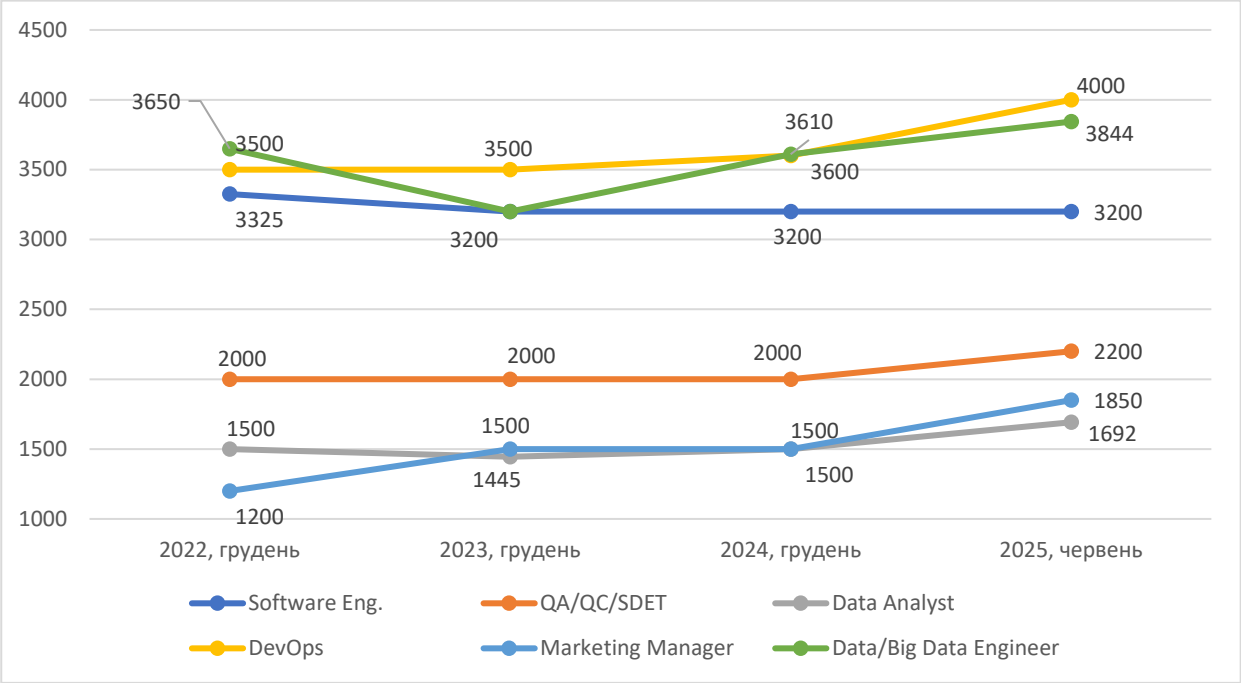


Рис.1. Динаміка медіанних зарплат в IT-галузі України (2022-2025 рр.), $ [1]

Питання формування заробітної плати IT-спеціалістів та зміни зарплат та ринку праці в IT-секторі в умовах війни досліджували вітчизняні науковці: Житкевич А., Рудик О., Стан Р.. Вплив поширення штучного інтелекту на структуру заробітних плат у технічних професіях досліджували також K. Pouliakas, G. Santangelo та P. Dupire [3, 4, 5].

Виявлення закономірностей зміни диференціації заробітної плати IT-спеціалістів між рівнями досвіду (Junior, Middle, Senior) в Україні протягом 2022-2025 років та визначення компаративних тенденцій у співвідношенні оплати праці для класичних технічних ролей та спеціалізацій, пов'язаних з обробкою даних і штучним інтелектом. Для досягнення мети проведено кількісний аналіз динаміки середніх заробітних плат за ключовими спеціалізаціями (Software Eng., QA/QC/SDET, Data Analyst, DevOps, Marketing Manager) на основі даних опитування рекрутингової платформи DOU.

Для оцінки трансформації структури оплати праці IT-спеціалістів в Україні проаналізовано динаміку середніх заробітних плат у розрізі технічних спеціалізацій протягом 2022-2025 років (рис. 1).

Рисунок 1 демонструє зміни медіанних зарплат у ключових IT-спеціальностях України протягом 2022–2025 років. Дані свідчать про різноспрямовані тенденції залежно від напряму. Найвищий рівень винагороди стабільно зберігають спеціалісти напрямів DevOps, Data/Big Data Engineering та Software Engineering, хоча всередині періоду спостерігається короткочасне зниження показників у 2023 році. Починаючи з 2024 року, ці напрями демонструють впевнене відновлення та подальше зростання, досягаючи максимумів у першій половині 2025 року.

Показники QA/QC/SDET залишаються відносно стабільними, з помірним приростом у 2025 році, що вказує на збереження попиту, але без значного розширення компенсацій. Натомість заробітні плати Marketing Manager зростають поступово та послідовно з року в рік, що може свідчити про посилення ролі не технічних фахівців в IT-компаніях у контексті маркетингу та роботи з продуктом. Data Analyst після різкого падіння у 2023 році також демонструє позитивну динаміку, хоча рівень компенсацій лишається суттєво нижчим за 2022 рік.

Загалом графік відображає відновлення ринку після шоку 2023 року та різну чутливість спеціальностей до економічних коливань. У той же час, попри номінальне зростання зарплат у 2024–2025 роках, реальна купівельна спроможність може змінюватися під впливом інфляційних процесів та загальної економічної ситуації в країні.

При аналізі медіанних заробітних плат не завжди враховується вплив досвіду роботи на рівень доходу. Тому доцільно розглядати диференціацію оплати між рівнями досвіду: Junior, Middle та Senior, щоб точніше оцінити структуру заробітних плат у IT-галузі.

Таблиця 1. Коефіцієнти диференціації заробітної плати IT-спеціалістів за рівнями досвіду (2022–2025 рр.)

Спеціалізація	*Коеф.*	*2022*	*2023*	*2024*	*I півр. 2025*	*Δ 23/22*	*Δ 24/23*	*Δ 25/24*
Software Engineer	M/J	2.60	2.63	2.72	2.58	+0.03	+0.09	-0.14
	S/M	1.92	1.90	1.84	1.96	-0.02	-0.06	+0.12
	S/J	5.00	4.99	5.00	5.05	-0.01	+0.01	+0.05
DevOps Engineer	M/J	2.40	2.31	2.64	2.86	-0.09	+0.33	+0.22
	S/M	1.91	1.83	1.72	1.83	-0.08	-0.11	+0.11
	S/J	4.58	4.23	4.55	5.24	-0.35	+0.32	+0.69
QA/QC/SDET	M/J	2.31	2.25	2.25	2.25	-0.06	0.00	0.00
	S/M	1.84	1.83	1.89	1.78	-0.01	+0.06	-0.11
	S/J	4.25	4.13	4.25	4.00	-0.12	+0.12	-0.25
Data Analyst	M/J	2.50	2.46	2.30	2.40	-0.04	-0.16	+0.10
	S/M	1.45	1.57	1.46	1.75	+0.12	-0.11	+0.29
	S/J	3.63	3.88	3.37	4.19	+0.25	-0.51	+0.82
Data/Big Data Engineer	M/J	3.21	2.65	2.39	2.45	-0.56	-0.26	+0.06
	S/M	1.92	1.96	2.01	1.78	+0.04	+0.05	-0.23
	S/J	6.16	5.20	4.82	4.35	-0.96	-0.38	-0.47

Джерело: розраховано автором на основі [1].

Таблиця 1 показує коефіцієнти диференціації заробітної плати IT-спеціалістів в Україні за рівнями досвіду (Junior, Middle, Senior) у 2022–2025 рр. Для кожної спеціалізації наведено три типи співвідношень: M/J (Middle до Junior), S/M (Senior до Middle) та S/J (Senior до Junior). Дані демонструють динаміку цих коефіцієнтів по роках, а також річні зміни Δ23/22, Δ24/23 і Δ25/24.

Таблиця демонструє різні тенденції диференціації зарплат серед технічних спеціалізацій IT-галузі. Для Software Engineer коефіцієнт M/J коливався між 2,60 та 2,72, S/M між 1,84 та 1,96, а S/J залишався на рівні близько 5,0–5,05, що свідчить про відносну стабільність розривів між Junior, Middle і Senior. У QA/QC/SDET коефіцієнт M/J залишався на рівні 2,25–2,31, S/M між 1,78 та 1,89, а S/J коливався від 4,00 до 4,25, що також відображає мінімальні зміни в структурі зарплат.

У DevOps Engineer спостерігаються більш значні коливання: M/J знизився з 2,40 у 2022 р. до 2,31 у 2023 р., а потім зріс до 2,86 у 2025 р.; S/J коливався від 4,23 до 5,24, що свідчить про збільшення розриву між Junior та Senior. Для Data Analyst M/J зменшився з 2,50 у 2022 р. до 2,30 у 2024 р., а S/J зріс із 3,63 до 4,19 у 2025 р., що показує підвищення премії для досвідчених фахівців.

Data/Big Data Engineer демонструє явне вирівнювання зарплат: M/J знизився з 3,21 у 2022 р. до 2,45 у 2025 р., а S/J — з 6,16 до 4,35, що свідчить про відносне зближення доходів Junior та Senior. Такі зміни можуть бути пов'язані з високим попитом на молодших спеціалістів у сфері обробки даних та активним впровадженням нових технологій, включно зі штучним інтелектом.

Загалом, таблиця показує, що тенденції диференціації зарплат залежать від специфіки ролей і попиту на певні навички: деякі спеціалізації залишаються стабільними, деякі демонструють збільшення розриву, а деякі — вирівнювання, що відображає складний вплив економічних факторів і технологічних змін на ринок IT.

Динаміка заробітних плат IT-спеціалістів в Україні залежить від спеціалізації та рівня досвіду. Для Software Engineer та QA/QC/SDET розриви між рівнями залишаються практично стабільними, що свідчить про відносну стабільність ринку. У DevOps та частково у Data Analyst розриви між Junior і Senior збільшуються, відображаючи високий попит на досвідчених фахівців. Data/Big Data Engineer демонструє вирівнювання зарплат, де молодші спеціалісти наздоганяють старших. Загалом, структура оплати праці залишається стабільною незважаючи на важкі економічні умови та вплив ШІ, що стримує розвиток галузі та обмежує зростання заробітних плат.

1. DOU.ua — Портал українських IT-фахівців. URL: https://dou.ua/lenta/articles/it-job-market-june-2025/
2. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. Частка IT у ВВП України становить 4,4% — результати дослідження IT Research Ukraine 2024. URL: https://www.if.gov.ua/news/chastka-it-u-vvp-ukrainy-stanovyt-44-rezultaty-doslidzhennia-it-research-ukraine-2024
3. Житкевич А. Як змінились зарплати та ринок праці в IT. URL: https://speka.media/yak-zminilis-zarplati-ta-rinok-praci-v-it-p2kdyp
4. Pouliakas, K., Santangelo, G., & Dupire, P. Are Artificial Intelligence Skills a Reward or a Gamble? Deconstructing the AI Wage Premium in Europe. 2025. *SSRN*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5099090
5. Рудик, О., Стан, Р. Вплив російського вторгнення на рівень заробітних плат IT-галузі. *Сучасні тенденції розвитку інформаційної економіки в Україні*. 2024. С. 219.

Сіренко Ю.В.
головний економіст
Інститут демографії та соціальних досліджень
ім. М. В. Птухи НАН України
м. Київ, Україна

ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ЕКОНОМІЦІ НА ДОВГОТРИВАЛЕ БЕЗРОБІТТЯ

Ситуація,яка склалася нині на сучасному ринку праці, значно впливає на загальний перебіг різних процесів, котрі відбуваються в державі. До них варто віднести такі, що характеризують соціально-економічні, політичні та демографічні зміни, які спричинили підвищення рівня довготривалого безробіття. Безробіття як економічне явище тягне за собою ряд проблем, серед яких марнування у великих масштабах продуктивної робочої сили, котрі породжують скорочення потенційного валового продукту і національного доходу країни. В Україні структурна перебудова економіки сьогодення призвела до виникнення значних регіональних диспропорцій. Особливо це стосується регіонального ринку праці, оскільки значна соціально-економічна диференціація регіонів стримує економічне зростання країни, тим самим породжуючи диспропорції у регіонах.

Зайнятість – це надзвичайно важливе економічне і соціальне явище. Оскільки завдяки зайнятості людина отримує дохід. Все більше на ринку праці роботодавці приміняють різні форми зайнятості. Сучасний ринок праці країни формується під впливом соціально-економічних, політичних та демографічних процесів. Сучасні кризові явища ставлять нові завдання стосовно удосконалення механізму регулювання ринку праці. Серед ключових напрямів суспільно-економічного розвитку країни є проблеми мінімізації ризиків у сфері оплати праці.

Кризові явища в економіці призводять до збільшення безробіття та частки довготривалих безробітних. Кризова ситуація в найбільш загальному розумінні — це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі як всередині неї, поміж ключовими її компонентами (персонал, техніка, технологія, виробництво, фінанси тощо), так і спричинене взаємодією окремих соціально-економічних систем (людина, група, підприємство, національна економіка, світове господарство). Кризові явища в Україні негативно впливають на процеси формування та використання людського капіталу, що в чергу призводить того, що не забезпечуються гідні умови праці, а рівень її оплати є значно нижчим, ніж в економічно розвинутих країнах.

Кризові явища в соціально-трудовій сфері обумовлюють поширення таких порушень з боку роботодавців [1, с.206] звільнення за тенденційно оформленими підставами (неодноразове невиконання трудових обов'язків, невідповідність компетенцій працівника наявним вимогам за результатами атестації); зміна умов трудового договору (зниження заробітної плати, скорочення витрат на створення безпечних умов праці, переукладання трудового договору з безстрокового на строковий); невиплата або несвоєчасна виплата заробітної плати; неповний розрахунок під час звільнення;запровадження атипових графіків робочого часу, що відповідають потребам переважно роботодавців; праця понад норму без оплати або компенсацій.

Отже однією з передумов досягнення сталого економічного розвитку держави є гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних складових розвитку. Пріоритетним напрямом боротьби з довготривалим безробіттям в України має бути цілеспрямована дія на низку заходів стосовно попиту та пропозиції на ринку зайнятості, які б сприяли скороченню безробіття , а також підвищення рівня безпеки праці.

1. Колот А.М. Асиметрія розвитку соціально-трудової сфери: прояви,причини, передумови подолання /А.М. Колот //Актуальні проблеми економіки -2012-№6(132) –С.205-211

Новікова О.Ф.
д.е.н., професор
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВОЮ СФЕРОЮ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Вихід України з системної економічної кризи, обумовленої руйнівними наслідками війни, неможливий без успішного становлення та розвитку соціально-трудової сфери.

Наукові публікації, які вийшли під час повномасштабної війни з проблем соціально-трудового розвитку, свідчать про високу активність науковців та освітян у прагненні бути гідним науковим тилом під час війни і знаходити якісні управлінські рішення, які спрямовані на захист національних інтересів в умовах війни у трудовій сфері. Це не випадково, бо значними були загрози у трудовій сфері, які накопичились в Україні ще до повномасштабної агресії РФ.

Але під час війни ці загрози залишились і посилилась їх дія, а одночасно виникли нові загрози, обумовлені наслідками війни. Це: втрата життя і здоров'я внаслідок війни; втрата (обмеження) працездатності внаслідок інвалідізації; зростання смертності осіб працездатного віку; нерозвиненість реабілітаційних послуг; втрата роботи та доходів, зниження рівня оплати праці; вимушена зовнішня міграція від небезпек життю і здоров'ю людини; руйнування виробничої та житлової інфраструктури; зниження попиту і пропозиції робочої сили, застійне безробіття; значне зниження соціальних і трудових прав і гарантій працюючих під час воєнного стану; зміна настанов людини із стратегій розвитку на можливості виживання; обмеження для професійного розвитку; регіональні дисбаланси робочої сили внаслідок внутрішнього переміщення населення; руйнування соціально-трудових відносин, недієвість соціального діалогу; зростання соціальної нерівності, зростання бідності серед працюючих. Такий стан потребує оцінки системи управління соціально-трудовою сферою та причин, які обумовили її занепад.

Причини неспроможності державного управління давати відповіді на виклики у соціально-трудовій сфері за роки незалежності України, за мирних та воєнних часів визначаються двома змістовними групами. В першій групі причин акцентується увага на правових провалах, ямах, перешкодах, пастках, які посилюють дію загроз національній безпеці у трудовій сфері. Виключення із законодавства про національну безпеку трудової,

соціальної, економічної, екологічної, інформаційної сфер потягнуло за собою їх відсутність і у Стратегії економічної безпеки, і у національній системі стійкості, і у міграційному законодавстві. Це обумовило перешкоди для виконання ратифікованих Україною міжнародних норм. Показовим прикладом стала неспроможність держави за роки незалежності прийняти Трудовий кодекс України.

Друга група причин неспроможності державного управління ефективно розв'язувати проблеми у соціально-трудовій сфері визначилась у невпорядкованості, незбалансованості, невмотивованості органів державного управління долати загрози соціально-трудовому розвитку. Це - незбалансованість трудового і цифрового розвитку; орієнтація на ліберальну модель розвитку при ігноруванні людиноцентричної моделі; відсутність концепцій, стратегій, програм з розвитку трудової сфери та збереження трудового потенціалу на державному та регіональному рівнях; відсутність спадкоємності при передачі функцій управління трудовою сферою від Мінсоцполітики до Мінекономіки у 2019 р.; відсутність в оцінці діяльності державних органів влади показників ефективності роботи у трудовій сфері; слабкий професійно-кваліфікаційний потенціал держслужбовців з питань праці; ігнорування органами влади партнерства і взаємодії з громадськими об'єднаннями профспілок і роботодавців; невиконання правових обов'язків держави під гаслом дерадянізації.

Що ж необхідно робити? Як дати гідні відповіді на ці виклики під час війни та повоєнного відновлення?

Певним здобутком у цьому напрямку стала наукова робота професора А.М. Колота «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку», яка є унікальним дороговказом на перспективи соціально-трудової сфери та майбутній розвиток країни, суспільства і людини. Наукових розробок з «Праці 4.0» і «Праці 5.0» у міжнародних системах немає. Їх цілісно і системно ніхто не визначив, не зробив і не вбудував. Тільки Україна завдяки розробкам А.М. Колота досягла цих високих наукових здобутків і переваг.

Формування державної політики, спрямованої на перехід розвитку країни до Індустрії 5.0 з підсистемою «Праця 5.0» потребує визначення перешкод, які несприятливо впливають на позитивні очікування та результати визначених перспективних цілей майбутнього соціально-трудового розвитку.

Серед першочергових перешкод, подолання яких повинно стати пріоритетними напрямами державної політики, є такі: відсутність усвідомлення значущості для перспективного майбутнього України реалізації принципів Індустрії 5.0 та її підсистеми «Праця 5.0»; обмеженість ресурсних можливості для інноваційного розвитку, пріоритетність їх використання на оборону і виживання; низька інвестиційна активність через невизначеність та нестабільність у країні; правова та інституційна недосконалість трудового, цифрового, освітнього, податкового законодавства; невикористання податкових пільг для інвестицій у цифровізацію, автоматизацію, модернізацію та навчання; недостатня цифрова грамотність серед працівників і керівників; значний розрив між навичками, які потрібні виробництву, і тими, що надає освіта і підготовка кадрів; організаційні бар'єри через опір технологічним змінам, новим моделям і формам праці; відсутність розуміння переваг безперервного навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів; регіональні диспропорції до освітніх можливостей, цифрових сервісів, міжнародних зв'язків тощо; посилення демографічної кризи та дефіциту кадрів; нерозвиненість системи соціального страхування для нових форм зайнятості (фрілансери, платформи, підрядники); застарілий правовий захист персональних даних; неврегульованість роботи зі штучним інтелектом, відсутність операційних правил відповідальності, вимоги до прозорості алгоритмів у робочих процесах тощо. Цей перелік перешкод потребує доповнень і уточнень, але вже він розкриває глибину і широту проблем, які потребують ефективного управління для досягнення очікуваних перспектив реалізації «Праця 5.0».

Органи і структури законодавчої та виконавчої влади не спромоглися навіть за 34 роки прийняти Трудовий кодекс України. Застаріле правове поле сфери праці погіршується ступором оновлення договірних правових документів. Генеральна угода на 2019-2021 роки застрягла на довоєнному рівні. У такому ж стані проект Закону України «Про соціальне партнерство». Законодавство з цифровізації ігнорує трудові питання, навіть не береться за цифрову грамотність на виробництві. Національна Програма гідної праці на 2026-2029 роки ще навіть не розпочала формуватись.

У проекті нової програми Кабінету Міністрів України станом на жовтень 2025 р. трудові питання не знайшли місця, а проект Закону України «Про державну промислову політику», який зараз завершується для розгляду, на перше слухання навіть немає згадки про кадровий потенціал промисловості. Одночасно констатується наявність повної розбалансованості питань праці на рівні міністерств. Не діють в Україні механізми затребування відповідальності за якість та ефективність виконання обов'язків і завдань, які на них покладено і зафіксовано у положеннях про їх діяльність. Не несе свою відповідальність Мінцифри за цифрові послуги, Мінекономіки – за інноваційний розвиток та управління трудовою сферою, Мінсоцполітики – за якість життя та соціальну нерівність, людський розвиток, МОН – за безперервне навчання на потреби Індустрії 5.0, Міністерство внутрішніх справ – за залучення іноземної робочої сили на потреби розвитку економіки України, Міністерство охорони здоров'я – за надання якісних медичних послуг, кращих за стандарти ЄС з врахуванням потреб повоєнного відновлення здоров'я. Виникає потреба при такому несприятливому стані подолати неспроможність державних інституцій.

Але наука і освіта не мають стояти осторонь і критикувати діяльність органів і структур виконавчої і законодавчої влади. Вчені і освітяни повинні активно діяти, проводити дослідження, відкривати нові актуальні теми з цих слабо і важко розв'язуваних питань. Що треба робити конкретно: брати участь у громадських обговореннях та підготовці пропозицій та рекомендацій до стратегій, концепцій, програм, планів дій тощо.

Зараз є можливість взяти участь у розробці та формуванні:

- Стратегії економічної безпеки України до 2030 року;
- Стратегії зайнятості населення до 2030 року;
- Стратегії міграційної політики України на період до 2035 року;
- Національної Програми гідної праці на 2026-2029 роки;
- Програми діяльності Кабінету Міністрів України;
- Плану заходів із забезпечення національної системи стійкості на 2026 рік;
- Генеральної угоди про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2026-2028 роки;
- Законопроекту «Про соціальне партнерство»;
- Законопроекту «Про державну промислову політику»;
- Проекту Трудового кодексу України.

Якісне формування стратегічних та законодавчих документів з їх ефективною реалізацією є запорукою успішного відновлення економіки України. Для цього треба об'єднати зусилля органів виконавчої та законодавчої влади, науковців, освітян, сторін соціально-трудових відносин (роботодавці, держава, профспілки), представників профільних громадських структур, зацікавлених сторін. Від цього багато в чому залежатимуть перспективи управління соціально-трудовою сферою у воєнний та післявоєнний періоди.

1. Антонюк В.П., Залознова Ю.С. Людський капітал регіонів України: проблеми відтворення в умовах гібридної та повномасштабної війни як загроза для повоєнного відновлення країни / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2023. 175 с. – Режим доступу: https://iie.org.ua/monografiyi/ljudskij-kapital-regioniv-ukraini-problemi-vidtvorennja-v-umovah-gibridnoi-ta-povnomasshtabnoi-vijni-jak-zagroza-dlja-povoiennogo-vidnovlennja-kraini/ (дата звернення: 10.04.2024).
2. Колот А.М. Екосистемність як імператив стійкого людиновимірного розвитку: препринт / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2024. – 52 с.

3. Колот А.М., Герасименко О.О. Неекономічні детермінанти соціально-трудового розвитку – XXI // *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*: зб. наук. пр. – Київ : КНЕУ, 2023. – № 13, ч. 1. – С. 14–28. – Режим доступу: https://ir.kneu.edu.ua/items/04f3d24e-1474-4c41-943a-9d59b27a66e3 (дата звернення: 10.04.2024).
4. Колот, А. М. (2025). «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку : препринт. Київ : КНЕУ, 2025. https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4
5. Мобільність робочої сили України: тенденції та перспективи : колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, д.е.н. В.В. Близнюк; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». – К., 2023. – 334 с. – Режим доступу: http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/Mobil'nist'-robochoi-syly-Ukrainy.pdf (дата звернення: 10.04.2024).
6. Новікова О.Ф., Азьмук Н.А. Цифровізація – чинник посилення резільєнтності соціально-трудової сфери та повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-27
7. Новікова О.Ф., Остафійчук Я.В. Забезпечення збалансованого соціально-трудового розвитку України: виклики та можливості. *Економіка промисловості*. 2023. № 2 (102). С. 62-77. DOI: http://doi.org/10.15407/econindustry2023.02.062
8. Новікова О.Ф. Стратегічні пріоритети подолання загроз національній безпеці у трудовій сфері на засадах стійкості в умовах повоєнної розбудови / Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції», 16-17 листопада 2023 р. – Хмельницький: ХНУ, 2023. – с. 236-239.
9. План заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості. Затв. розпорядженням КМУ №1025-Р від 10.11.2023. Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-realizatsii-kontseptsii-zabezpechennia-natsionalnoi-systemy-stiikosti-do-2025-roku-i101123-1025 (дата звернення: 10.04.2024).
10. Про Концепцію забезпечення національної системи стійкості: Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. *Офіційний вісник Президента України*. 2021. № 24. С. 64. Ст. 1093.
11. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. *Офіційний вісник України*. 2018. № 55. Ст. 1903.
12. Zaloznova Yuliya, Novikova Olga, Azmuk Nadiia. Formation of human capital on the basis of resilience / Economic trends: new opportunities and threats: II International scientific conference (November 25-26, 2022. Le Mans, France). Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2022. P. 67-72. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26269-2-16

Куч О. Р.
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка», м.Львів, Україна
Науковий керівник – д-р екон. наук, професор **Степура Т.М.**

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА УМОВ ПРАЦІ УКРАЇНСЬКИХ ТРУДОВИХ МІГРАНТІВ У КРАЇНАХ ЄС: ПОРІВНЯННЯ З ЄВРОПЕЙСЬКИМИ ІНДИКАТОРАМИ ГІДНОЇ ПРАЦІ

З початку 2022 року європейські ринки праці зіткнулися з безпрецедентним припливом українців, що призвело до різкого зростання частки трудових мігрантів з України у структурі зайнятості країн ЄС. Така динаміка істотно змінила баланс робочої сили в приймаючих державах та загострила питання відповідності умов праці міжнародним стандартам, зокрема орієнтирам Міжнародної організації праці (МОП) щодо забезпечення гідної праці. Концепція гідної праці формує системне бачення економічних, соціальних та інституційних параметрів, які гарантують працівникові належний рівень безпеки, стабільності та можливостей професійного розвитку [1]. У зв'язку з цим аналіз реального становища українських працівників у країнах ЄС дозволяє оцінити, наскільки практики зайнятості в цих країнах узгоджуються з ключовими вимогами міжнародної концепції гідної праці.

З цією метою протягом 2025 було проведено онлайн-опитування серед українських мігрантів у Німеччині, Польщі та Нідерландах. У межах опитувальника респонденти оцінювали широкий комплекс соціально-економічних та інтеграційних характеристик перебування у приймаючих країнах. Водночас для цілей цього дослідження було виокремлено блок, присвячений умовам праці, до якого входили показники рівня оплати, безпечності робочого середовища, можливості планування відпусток, гнучкості трудового графіка, організації робочого простору, розподілу функціональних обов'язків та доступу до професійного навчання. Усі зазначені параметри оцінювалися за п'ятибальною шкалою. Для

аналітичного порівняння результати було зіставлено з відповідними показниками восьмої хвилі опитування «European Working Conditions Survey» (EWCS, 2024) [2], що дає змогу окреслити позицію українських працівників щодо загальних національних тенденцій ЄС.

У межах порівняльного аналізу було відібрано три показники, що мають концептуальну відповідність між проведеним опитуванням та EWCS: рівень оплати праці, відчуття фізичної безпеки та можливість впливати на робочий час. З боку EWCS використано такі питання: “Do you think your health or safety is at risk because of your work?” (оцінювання безпеки), “I am paid appropriately for the work I do” (задоволеність оплатою), а також класифікацію робочих графіків за категоріями гнучкості (“flexible working time arrangements”). Для забезпечення порівнянності шкал відповіді опитування за п’ятибальною шкалою було агреговано до частки респондентів, які дали оцінки 4 або 5, що інтерпретується як задоволеність або позитивне сприйняття відповідного аспекту. Аналогічно для даних EWCS використано відсоток респондентів, які обрали позитивні або безпечні варіанти відповідей у кожному показнику.

Отримані результати демонструють помітні розбіжності як між країнами, так і між оцінками українських мігрантів та загальнонаціональними тенденціями, зафіксованими у EWCS. Зокрема, за показником рівня оплати праці, частка задоволених українських респондентів (оцінка ≥4) становить 61,97% у Польщі, 57,14% у Нідерландах і 53,91% у Німеччині. У структурі EWCS спостерігається протилежна конфігурація: найвищий рівень задоволеності оплатою праці зафіксовано у Нідерландах (72%), далі — у Німеччині (63%) і суттєво нижчий – у Польщі (приблизно 65%). Така інверсія вказує на різні референтні орієнтири: для українських працівників у Польщі навіть середній за європейськими мірками рівень заробітку може сприйматися як відносно високий порівняно з попереднім досвідом в Україні, тоді як у більш економічно розвинених країнах очікування щодо доходів є значно вищими.

Іншу динаміку демонструє показник фізичної безпеки на робочому місці. Серед українських мігрантів частка тих, хто почувається безпечно (оцінка ≥4), становить 83,48% у Німеччині, 77,46% у Польщі та 67,86% у Нідерландах. Дані EWCS також засвідчують високий рівень суб’єктивної безпеки серед місцевих працівників: частка респондентів, які не вважають свою роботу небезпечною для здоров’я, становить 72% у Німеччині, 75% у Польщі та 84% у Нідерландах. На цьому тлі оцінки українських працівників формують іншу конфігурацію: у Нідерландах вони почуваються суттєво менш захищеними, ніж місцеві працівники, тоді як у Німеччині рівень відчуття безпеки серед мігрантів навіть перевищує національні показники. Така різниця, ймовірно, пов’язана зі специфікою розподілу українців між секторами зайнятості: у Нідерландах вони значною мірою залучені до тимчасових або фізично інтенсивних робіт через агентські контракти, тоді як у Німеччині частіше інтегруються в сфери з вищими стандартами охорони праці.

Найбільш виражені відмінності спостерігаються у сфері гнучкості робочого графіка. Частка українських респондентів, які відчувають можливість впливати на свій робочий час (оцінка ≥4), становить 57,14% у Нідерландах, 53,52% у Польщі та лише 38,26% у Німеччині. Ці оцінки частково співвідносяться з даними EWCS, де Нідерланди традиційно демонструють одну з найвищих часток працівників з гнучкими графіками (62%), проте у випадку Польщі українські мігранти оцінюють свої можливості суттєво вище, ніж це характерно для польської робочої сили загалом (29%). Така відмінність може свідчити про специфічні умови зайнятості українців у Польщі, де роботодавці у логістичних, сервісних та виробничих секторах частіше застосовують змішані або адаптивні робочі режими, тоді як у Німеччині можливості впливу на робочий час залишаються більш обмеженими. Водночас не можна виключати, що подібні розбіжності частково зумовлені структурою вибірки, а тому потребують подальшої перевірки іншими методами дослідження.

Отримані результати свідчать, що умови праці українських мігрантів у Німеччині, Нідерландах та Польщі характеризуються як подібностями, так і суттєвими відмінностями порівняно з національними тенденціями, зафіксованими у EWCS. Українські респонденти

загалом позитивно оцінюють базові характеристики праці, зокрема рівень оплати та фізичну безпеку, однак їх сприйняття не завжди збігається з оцінками місцевих працівників. Це особливо помітно у Нідерландах, де мігранти демонструють нижчий рівень відчуття безпеки, та у Польщі, де задоволеність робочим графіком є істотно вищою, ніж у загальнонаціональній вибірці. Оцінки значною мірою залежать як від особливостей ринку праці кожної країни, так і від специфіки секторів, у яких переважно зайняті українські працівники. Це підкреслює важливість подальших досліджень, спрямованих на глибше розуміння відмінностей між умовами праці мігрантів та місцевих працівників, а також на оцінку того, як такі відмінності можуть впливати на інтеграцію української робочої сили у європейські ринки праці.

Водночас важливо підкреслити, що висновки базуються на відносно обмеженій вибірці респондентів, а тому отримані результати мають характер попередніх тенденцій. Подальші дослідження передбачають застосування непараметричних методів статистичного аналізу, що дасть змогу точніше виявити міжкраїнні відмінності та підвищити достовірність проведених інтерпретацій.

1. ILO (2013). Decent work indicators: Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators. ILO Manual, Second version. Geneva: International Labour Office. Посилання: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@integration/documents/publication/wcms_229374.pdf
2. Eurofound. European Working Conditions Survey – 6th Edition. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. Посилання: https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys-and-data/surveys/european-working-conditions-survey/ewcs-2024

Ястремський М.С.,
здобувач освіти, спеціальність «Менеджмент»;
Ляшок Н.Ю.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич, Україна

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Сучасні тенденції цифрового розвитку і глобальної конкуренції зумовлюють потребу підприємств у переході від використання поодиноких цифрових інструментів до їх комплексної інтеграції в операційну, управлінську та стратегічну діяльність. Цифрова стратегія стає фундаментом, що визначає конкурентоспроможність, гнучкість, адаптивність та стійкість організації. Її ефективність безпосередньо залежить від комплексного підходу до управління технологічними, організаційними та кадровими аспектами діяльності підприємства.

Актуальність теми обумовлена низкою глобальних тенденцій: стрімким зростанням цифрового ринку, розвитком інтелектуальних технологій, загостренням конкуренції на міжнародних ринках, а також підвищенням очікувань споживачів щодо персоналізованих, високотехнологічних продуктів і послуг. В умовах цифрової економіки підприємства будь-якого масштабу вимушені формувати комплексні цифрові стратегії, які дозволяють не лише впроваджувати технології, а й інтегрувати їх у бізнес-процеси, забезпечуючи стратегічні переваги та довгострокове зростання.

Метою даного дослідження є аналіз процесу формування цифрової стратегії підприємства в умовах глобальної конкуренції, визначення її ключових компонентів, оцінка ролі цифрових компетентностей персоналу у забезпеченні ефективності трансформаційних процесів та вироблення рекомендацій щодо інтеграції технологічних, організаційних і кадрових аспектів для підвищення конкурентоспроможності організації.

Цифрова стратегія підприємства постає як комплексний інструмент управління змінами, який охоплює інтеграцію цифрових технологій, розвиток аналітики даних та формування компетенцій, необхідних для роботи в цифровому середовищі. Вона виступає фундаментом для забезпечення довгострокового конкурентного зростання, підвищення гнучкості та адаптивності організації до швидкозмінного ринкового середовища. Цифрова стратегія охоплює не лише технологічні аспекти впровадження новітніх рішень, а й визначення стратегічних цілей трансформації, пріоритетів інноваційних ініціатив, управління ризиками, а також моніторинг і оцінку ефективності реалізованих заходів.

На думку провідних науковців, ефективність цифрової стратегії визначається не лише вибором і впровадженням технологій, а й здатністю підприємства інтегрувати їх у повсякденні операції, адаптувати бізнес-моделі до динамічних змін ринку та навчати персонал користуватися новими цифровими інструментами. [1] Вчені підкреслюють, що розвиток цифрових компетентностей працівників є невід'ємним елементом цифрової стратегії, оскільки саме через компетентний персонал організація набуває стійкості, інноваційності та здатності до швидкого реагування на зовнішні виклики. [2]

Таким чином, цифрова стратегія виступає не лише технічним планом модернізації, а й інтегрованою системою управління, що поєднує технологічні, організаційні та кадрові складові, забезпечуючи комплексний розвиток підприємства та його конкурентоспроможність у цифровій економіці. Вона формує основу для впровадження інновацій, оптимізації бізнес-процесів та підвищення цінності для всіх зацікавлених сторін - від клієнтів і партнерів до співробітників і інвесторів.

Приклади успішної реалізації цифрової стратегії можна знайти як серед українських, так і міжнародних підприємств. В Україні яскравим прикладом є «Нова Пошта», яка через свій IT-підрозділ Nova Digital активно розвиває цифрові сервіси, вдосконалюючи логістичні процеси, створюючи нові мобільні продукти та залучаючи висококваліфікованих розробників і аналітиків для підтримки інноваційних рішень. Іншим прикладом є DTEK, що у рамках своєї стратегії «DTEK 2030» впроваджує цифрові технології в енергетиці, створюючи інтелектуальні системи управління енергоспоживанням та енергозбереженням, що підвищує ефективність і стабільність роботи компанії. Також Kyivstar, один із провідних телеком-операторів України, активно інтегрує IoT-технології та хмарні сервіси, що дозволяє підвищувати якість зв'язку та пропонувати нові клієнтоорієнтовані послуги.

Серед міжнародних компаній прикладом ефективної цифрової трансформації є Siemens, яка розвиває напрямки штучного інтелекту, промислового програмного забезпечення та «розумних» рішень для виробництва. Це дозволяє компанії оптимізувати операційні процеси, підвищувати продуктивність і закріплювати лідерські позиції на глобальному ринку.

Ці приклади демонструють, що системне впровадження цифрових стратегій, поєднане з розвитком компетентностей персоналу та адаптацією бізнес-моделей, є критично важливим для досягнення конкурентних переваг у сучасній економіці.

Цифрова стратегія охоплює декілька взаємопов'язаних компонентів, що визначають її комплексність та ефективність [3]:

1. Технологічний компонент включає вибір інформаційних систем, платформ аналітики, інструментів автоматизації, хмарних сервісів та інфраструктурних рішень.

2. Організаційний компонент спрямований на оптимізацію бізнес-процесів, побудову гнучкої структури управління, інтеграцію цифрових інструментів у щоденну діяльність та підвищення продуктивності праці.

3. Кадровий компонент передбачає розвиток цифрових компетентностей персоналу, формування цифрової культури, навчання співробітників роботі з новими технологіями та стимулювання інноваційного мислення.

4. Фінансовий компонент включає оцінку економічної ефективності цифрових ініціатив, планування інвестицій у технології та аналіз окупності цифрових проєктів.

5. Стратегічний компонент забезпечує взаємозв'язок цифрової трансформації з довгостроковими бізнес-цілями, враховуючи ризики, конкурентне середовище та потенційні можливості на ринку.

Розробка та інтеграція цих компонентів дозволяє підприємству створити цілісну цифрову стратегію, яка відповідає потребам ринку та вимогам глобальної конкуренції.

Процес формування цифрової стратегії включає кілька послідовних етапів:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища: оцінка конкурентів, технологічних трендів, ринкових вимог та внутрішнього потенціалу підприємства.

2. Визначення стратегічних цілей: формулювання конкретних завдань цифрової трансформації, які сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів та розвитку інновацій.

3. Розробка плану заходів: визначення пріоритетних технологічних ініціатив, ресурсного забезпечення та KPI для моніторингу успіху.

4. Впровадження та інтеграція: адаптація бізнес-процесів, навчання персоналу, створення цифрової культури та забезпечення організаційної готовності до змін.

5. Моніторинг і оцінка результатів: регулярна оцінка ефективності цифрових проєктів, коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища. [3]

Таке системне планування дозволяє знизити ризики впровадження технологій, забезпечити їхню економічну ефективність та гарантувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

Цифрова стратегія неможлива без розвитку компетентностей персоналу. Працівники стають активними учасниками трансформаційних процесів, а не лише користувачами нових інструментів. Вони здатні критично оцінювати цифрові рішення, аналізувати великі масиви даних, працювати в змішаних і віртуальних командах, а також інтегрувати інновації у щоденні операції підприємства.

Дослідники зазначають, що високий рівень цифрової компетентності персоналу підвищує продуктивність та сприяє швидшій адаптації до ринкових змін. Таким чином, формування цифрової стратегії та розвиток цифрових навичок співробітників тісно взаємопов'язані, створюючи синергетичний ефект для конкурентоспроможності організації. [4]

Попри очевидні переваги, впровадження цифрової стратегії підприємства супроводжується низкою складних проблем. По-перше, інтеграція новітніх технологій у вже існуючі бізнес-процеси потребує ретельного планування та адаптації організаційної структури, що часто вимагає перегляду процедур, змін у внутрішніх регламентах та оптимізації робочих потоків. По-друге, суттєвим бар'єром може стати опір змінам серед персоналу, який потребує системного навчання, розвитку цифрових компетентностей і мотиваційних заходів для забезпечення ефективного використання нових інструментів. По-третє, фінансові витрати на створення інфраструктури, впровадження інноваційних проєктів та підтримку цифрових платформ можуть бути значними, що потребує стратегічного планування інвестицій та пошуку оптимальних рішень для їхньої рентабельності. Крім того, цифровізація висуває підвищені вимоги до кібербезпеки та захисту даних, що зумовлює необхідність впровадження комплексних систем захисту інформації. Не менш важливою є потреба постійного моніторингу технологічних трендів, аналізу конкурентного середовища та оперативної адаптації цифрової стратегії до змін на глобальному ринку. [5]

Водночас перспективи впровадження цифрової стратегії виглядають надзвичайно обнадійливо. Вона дозволяє підприємствам підвищувати ефективність виробничих процесів, стимулювати інноваційний розвиток та створювати нові продукти і послуги, що відповідають сучасним запитам споживачів. Цифрова трансформація сприяє зміцненню партнерських і клієнтських відносин через більш якісну взаємодію та персоналізовані сервіси, а також відкриває можливості інтеграції ESG-практик, що підвищує соціальну та екологічну відповідальність підприємства і зміцнює його репутаційний капітал.

Таким чином, навіть з урахуванням численних складнощів, цифрова стратегія відкриває підприємствам шлях до трансформації, підвищення ефективності та посилення ринкових позицій. Комплексне поєднання технологічних рішень, розвитку цифрових компетентностей персоналу, управління ризиками та стратегічного планування дозволяє організаціям не лише ефективно адаптуватися до стрімких змін у зовнішньому середовищі, а й створювати стійкі конкурентні переваги. Цифрова стратегія сприяє підвищенню гнучкості бізнес-моделі, оптимізації операційних процесів та підвищенню продуктивності праці, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства.

Крім того, ефективна цифрова трансформація формує корпоративну культуру інновацій, стимулює творчий потенціал співробітників і зміцнює мотивацію до участі у розвитку компанії.

Цифрова стратегія є не лише інструментом модернізації бізнесу, а й системним фактором, що забезпечує інтеграцію технологій, людського потенціалу та управлінських практик у єдину стратегію збереження і посилення конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Її успішне впровадження стає запорукою довгострокового зростання, стабільності та лідерства на ринку.

1. Хахалєв Д. О. Формування адаптивної стратегії управління підприємством в умовах цифрової трансформації / Д. О. Хахалєв // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. - 2025. - № 6 (209). - С. 89-97. - DOI: 10.20998/2313-8890.2025.06.09.
2. Камишникова Е., Мутерко Г. Стратегічне планування цифрової трансформації малого та середнього бізнесу / Е. Камишникова, 2. Г. Мутерко // Економічний простір. - 2025. - № 206. - С. 86–92. - DOI: 10.30838/EP.206.86-92.
3. Обідєннова Т., Чобіток І. Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації / Т. Обідєннова, І. Чобіток // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. - 2025. - Том 342, № 3(1). - С. 191-197. - DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28.
4. Шиненко, М. А., Ткаченко, В. А., Лабжинський, Ю. А. Розвиток цифрової компетентності науково-педагогічних працівників: закордонний досвід / М. А. Шиненко, В. А. Ткаченко, Ю. А. Лабжинський // Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 2. Комп'ютерно-орієнтовані системи навчання. -2024. -Т. 23, № 30. - С. 133-144. - DOI: 10.31392/UDU-nc.series2.2024.23(30).12. - Режим доступу: https://sj.udu.edu.ua/index.php/kosn/article/view/1637 дата звернення 24.11.2025
5. Вербівська Л., Дзюба Т. Вплив цифрової трансформації на формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємства / Л. Вербівська, Т. Дзюба // Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University. Economics. -2024. - Т. 1, № 2. - С. 45-57. - DOI: 10.32782/ecovis/2024-1-2.3. дата звернення 24.11.2025

Шевчук Д.Ю., Отвинівська К.В.
бакалаври, гр. ЕК-7, ФБСО
Науковий керівник: **Овандер Н.Л.,**
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна

АНАЛІЗ ВПЛИВУ АВТОМАТИЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНОК ПРАЦІ В ІТ-СЕКТОРІ

У сучасну добу цифрової трансформації сектор інформаційних технологій перебуває в центрі технологічних змін, спричинених зростанням масштабів автоматизації та впровадженням штучного інтелекту (ШІ). Ці процеси формують нову архітектуру ринку праці, створюючи як значні можливості, так і нові ризики для працівників та компаній. Одним із ключових наслідків поширення інтелектуальних технологій є трансформація структури зайнятості в ІТ-галузі. Рутинні, стандартизовані та повторювані завдання дедалі частіше виконуються автоматизованими системами або алгоритмами. Звіт Tony Blair Institute свідчить, що у приватному секторі Великої Британії повне впровадження ШІ може потенційно заощадити до 25 % робочого часу [7]. У ІТ-секторі це означає часткову автоматизацію окремих елементів розробки програмного забезпечення, тестування, технічного супроводу чи адміністрування. Водночас прогнози Goldman Sachs підкреслюють, що повноцінне

використання генеративного ШІ здатне підвищити продуктивність праці у розвинених країнах приблизно на 15 % [3]. Таким чином, відбувається перерозподіл попиту на робочу силу: знижується потреба у фахівцях, зайнятих виконанням рутинних операцій, натомість зростає попит на спеціалістів, здатних працювати з новими технологіями та забезпечувати їх інтеграцію.

Вплив ШІ не обмежується скороченням частини робочих функцій. Паралельно виникають нові професійні ролі, пов'язані з розвитком цифрової інфраструктури: фахівці з аналізу даних, інженери зі штучного інтелекту, спеціалісти з інформаційної безпеки, адміністрування платформ автоматизації тощо. Як підкреслює звіт McKinsey Global Institute «Jobs Lost, Jobs Gained», автоматизація окремих завдань не означає автоматичного зменшення зайнятості, оскільки працівники здатні переходити до виконання якісно нових функцій [5]. Це особливо актуально для IT-сектору, де інтеграція ШІ здебільшого супроводжується появою додаткових сфер діяльності. Суттєвого значення набуває питання адаптації та перекваліфікації працівників. Дослідження Pew Research Center показує, що 19 % працівників у США у 2022 році були зайняті в професіях з найвищою експозицією до ШІ, причому ця група включала значну частку фахівців із вищою освітою [8]. Це свідчить, що вплив технологічних змін найбільш відчутний саме в галузях, де рівень кваліфікації традиційно високий. Одночасно аналітика World Bank вказує на повільніший вплив ШІ на ринок праці країн, що розвиваються, що надає додатковий час для підготовки та нарощування компетенцій [1].

У контексті України це створює можливість посилити конкурентоспроможність IT-фахівців шляхом стратегічного розвитку цифрових компетентностей. Важливим є також нерівномірний характер впливу автоматизації. Згідно з прогнозами McKinsey, до 2030 року близько 14 % працівників можуть бути змушені змінити професію у зв'язку з розвитком ШІ [4]. Дослідження American Economic Association демонструє, що автоматизація у США непропорційно вплинула на різні соціально-демографічні групи, зокрема більше скорочувала робочі місця серед чоловіків та підсилювала окремі форми нерівності [5]. Це означає, що навіть у високотехнологічній сфері IT ризики розподіляються нерівномірно: найбільш вразливими залишаються спеціалісти з вузькою спеціалізацією або недостатнім рівнем адаптивних навичок. У сфері інформаційних технологій поєднання автоматизації та ШІ здебільшого має характер співпраці між людиною та технологією, а не заміщення працівників. Рис. 1 демонструє, що автоматизація має різний ступінь впливу на різні аспекти зайнятості та ілюструє загальну тезу роботи: ШІ не лише створює ризики для рутинних професій, але й відкриває простір для появи нових, більш складних і технологічних ролей, особливо в IT-секторі.

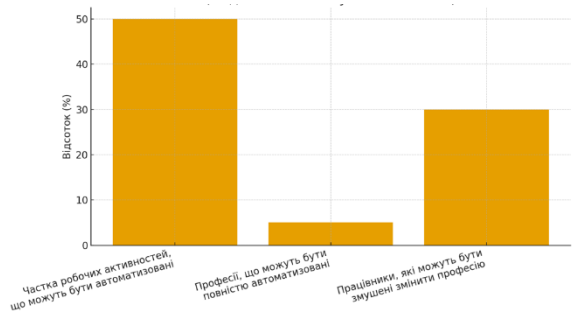


Рис. 1. Оцінка впливу автоматизації та ШІ на структуру зайнятості [6]

Згідно з оцінками McKinsey Global Institute, близько 50 % робочих активностей можуть бути технічно автоматизовані. Проте повністю автоматизованими можуть стати лише ≈5 % професій, що підтверджує: ШІ та автоматизація рідко повністю заміщують людину, а радше змінюють характер роботи. Найважливіший показник – до 30 % працівників можуть бути змушені змінити професію або пройти перекваліфікацію до 2030 року. Це означає, що ключовою стратегією для держави, компаній і працівників є розвиток нових цифрових компетентностей, адаптивність і підготовка до зміни професійних ролей.

Дослідження Marguerit D. та співавторів свідчать, що «автоматизаційний» ШІ негативно впливає на рівень зайнятості низькокваліфікованих працівників, тоді як «допоміжний» ШІ створює нові можливості для висококваліфікованих фахівців та сприяє зростанню доходів [2]. Для ІТ-галузі це означає підсилення цінності компетенцій, пов'язаних з інтеграцією ШІ, роботою з даними, розробленням та підтримкою цифрових систем.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна дійти висновку, що автоматизація та штучний інтелект не лише змінюють структуру зайнятості в ІТ-секторі, але й трансформують зміст самої праці. Зростає роль завдань, що потребують аналітичного мислення, творчого підходу та високого рівня технічної компетентності. Рутинні операції поступово відходять на другий план, а стратегічні та інноваційні функції стають ключовими. Успішна адаптація працівників до нових умов можлива за умови розвитку цифрових навичок, безперервного навчання та системної підтримки з боку компаній і держави. Для економік, що розвиваються, зокрема України, повільніше впровадження ШІ формує унікальне «вікно можливостей» для підвищення кваліфікації та зміцнення позицій на глобальному ІТ-ринку.

1. Demombynes G., Langbein J., Weber M. AI's impact on jobs may be smaller in developing countries. The World Bank Group, All Rights Reserved, 2025. URL : https://blogs.worldbank.org/en/investinpeople/AI-impact-on-jobs-may-be-smaller-in-developing-countries (дата звернення 16.11.2025)
2. Marguerit D. Augmenting or Automating Labor? The Effect of AI Development on New Work, Employment, and Wages. Cornell University. General Economics. 2025 Mar. URL : https://doi.org/10.48550/arXiv.2503.19159 (дата звернення 18.11.2025)
3. How Will AI Affect the Global Workforce? 2025. Aug 13. URL : https://www.goldmansachs.com/insights/articles/how-will-ai-affect-the-global-workforce (дата звернення 18.11.2025)
4. Machovec C., Rieley M. J., Rolen E. Incorporating AI impacts in BLS employment projections: occupational case studies. *Monthly Labor Review, U.S. Bureau of Labor Statistics*. 2025. February. URL : https://doi.org/10.21916/mlr.2025.1 (дата звернення 19.11.2025)
5. James Manyika, Susan Lund, Michael Chui, Jacques Bughin, Lola Woetzel, Parul Batra, Ryan Ko, Saurabh Sanghvi. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. *McKinsey Global Intstitute.*, 2024. July. 16. URL : https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages (дата звернення 20.11.2025)
6. Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation (PDF). McKinsey Global Institute, 2017.Dec. URL : https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Executive-summary-December-6-2017.pdf (дата звернення 22.11.2025)
7. The Impact of AI on the Labour Market. *Economic Prosperity.* 2024. Nov. URL: https://institute.global/insights/economic-prosperity/the-impact-of-ai-on-the-labour-market (дата звернення 20.11.2025)
8. Rakesh Kochhar. Which U.S. Workers Are More Exposed to AI on Their Jobs? 2023. Jul. 26 URL : https://www.pewresearch.org/social-trends/2023/07/26/which-u-s-workers-are-more-exposed-to-ai-on-their-jobs/ (дата звернення 16.11.2025)

Бошtан А.В.
асп. кафедри організації та управління будівництвом
Зяхор Д.О.
асп. кафедри організації та управління будівництвом
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

КОГНІТИВНО-АНАЛІТИЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЕВЕЛОПЕРА ЯК КЛЮЧОВОГО ІНТЕГРАТОРА БУДІВЕЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Ефективне управління операційною діяльністю девелопера у сучасних умовах будівельного ринку потребує використання інтегративного підходу, що поєднує когнітивні, аналітичні та цифрові технології. Девелопер виступає ключовим інтегратором будівельного процесу, координуючи всіх учасників: підрядників, проектні організації, постачальників матеріалів і замовника, формуючи єдину ефективну операційну систему [1].

Когнітивно-аналітична модель управління базується на комплексному зборі та обробці даних, оцінці ризиків і прогнозуванні відхилень від планових показників. Такий підхід дозволяє девелоперу швидко реагувати на зміни умов будівництва, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати своєчасне виконання проектів. Він поєднує стратегічне планування з оперативним контролем, що створює баланс між ефективністю та гнучкістю управління [2].

Використання цифрових технологій і систем великих даних є важливим компонентом моделі. Ці інструменти дозволяють обробляти великі масиви інформації в режимі реального часу, відстежувати хід виконання завдань і прогнозувати потенційні проблеми. Наприклад, на основі аналітики даних можна визначити вузькі місця у процесі постачання матеріалів, запобігти затримкам і перевитратам, а також оперативно коригувати графіки робіт і розподіл ресурсів [3].

Інтеграція когнітивних технологій, таких як алгоритми машинного навчання, дозволяє моделювати сценарії розвитку проекту та виявляти приховані закономірності в операційних процесах. Це підвищує точність прогнозування і забезпечує можливість проактивного управління ризиками. Девелопер отримує інструменти для прийняття рішень не лише на основі поточних даних, а й з урахуванням майбутніх тенденцій розвитку проекту [1;3].

Ключовим елементом моделі є оптимізація взаємодії між усіма учасниками будівельного процесу. Девелопер створює централізовану комунікаційну платформу, яка забезпечує прозорість процесів, своєчасну передачу інформації, контроль виконання завдань і ефективний розподіл ресурсів. Це зменшує ризик виникнення конфліктів, дублювання роботи і неузгодженості дій між стейкхолдерами [4].

Впровадження когнітивно-аналітичної моделі дозволяє забезпечити високу адаптивність операційної системи девелопера до зовнішніх змін. Зокрема, вона підвищує стійкість підприємства до коливань ринку, змін цін на матеріали, непередбачуваних технічних складнощів та регуляторних вимог. Підхід забезпечує оперативне прийняття рішень і системний контроль над усіма аспектами будівельного процесу, що сприяє стабільності і прогнозованості реалізації проектів [2;4].

Особливу роль у підвищенні ефективності відіграє можливість масштабування моделі управління на різні об’єкти та типи проектів. Когнітивно-аналітична система дозволяє девелоперу легко адаптувати методи планування та контролю для об’єктів різної складності, забезпечуючи уніфікований підхід до управління ресурсами, персоналом та технологіями. Це створює основу для масштабування діяльності підприємства і підвищує його конкурентоспроможність на ринку [1;3].

Отже, когнітивно-аналітична модель управління операційною діяльністю девелопера формує інноваційну платформу для інтеграції всіх процесів будівельного середовища. Вона забезпечує ефективність, прогнозованість і стратегічну гнучкість, оптимізує використання ресурсів, підвищує якість реалізації проектів і сприяє зміцненню позицій девелопера на конкурентному ринку [2;4].

1. Бублик М. І., Кузьмін О. Є. Цифрові платформи управління підприємствами: аналітичний аспект. — Львів: НУ «Львівська політехніка», 2021. — 248 с.
2. Власенко В. М. Управління проектами в будівництві: навч. посібник. — Київ: КНУБА, 2020. — 256 с.
3. Марчук О. В., Петренко І. С. Стратегічне управління проектами будівельних підприємств: аналітичний підхід. — Київ: КНУБА, 2019. — 298 с.
4. Сафронов В. І. Інноваційні моделі управління операційною діяльністю в будівельних організаціях. — Харків: ХНУБА, 2020. — 256 с.

Кирпач В.І.
асп. кафедри менеджменту в будівництві
Грабчак П.В.
асп. кафедри менеджменту в будівництві
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

АНАЛІТИЧНА ПЛАТФОРМА ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМТСВ

Сучасна будівельна галузь функціонує в умовах цифрової трансформації економіки, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління людськими ресурсами. Одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності будівельних підприємств стає розвиток мотиваційного потенціалу персоналу на основі застосування аналітичних платформ, здатних комплексно оцінювати рівень залученості, професійного розвитку та задоволеності працівників [1].

Управління мотивацією персоналу вже не обмежується класичними методами стимулювання, такими як матеріальне заохочення чи моральне визнання. Натомість відбувається перехід до використання цифрових інструментів аналітики, що дозволяють ідентифікувати приховані закономірності в поведінці працівників, прогнозувати зміни у їхній продуктивності та формувати персоналізовані мотиваційні стратегії [2]. У цьому контексті аналітична платформа виступає як інтегрований інструмент збору, обробки та інтерпретації даних про кадровий потенціал, що базується на принципах big data, штучного інтелекту та машинного навчання.

Аналітичні HR-платформи дають змогу будівельним підприємствам не лише оцінювати стан мотивації, а й оперативно виявляти ризики демотивації, зниження продуктивності чи плинності кадрів. Застосування системних показників, таких як коефіцієнт мотиваційної стійкості, рівень емоційного залучення та індекс професійного розвитку, дозволяє сформувати більш глибоке розуміння внутрішніх процесів у трудовому колективі [3].

Одним із важливих аспектів побудови аналітичної платформи є інтеграція показників мотиваційної ефективності з фінансовими результатами підприємства. Це дає змогу керівництву будівельних організацій оцінювати прямий економічний ефект від упровадження мотиваційних програм, що відповідає принципам економіко-аналітичного управління. Розроблення системи ключових показників (KPI) та індикаторів ефективності мотиваційної політики дозволяє пов’язати стратегічні цілі розвитку підприємства із рівнем задоволеності персоналу [4].

У цифровій економіці важливу роль відіграє швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища. Аналітична платформа має забезпечувати безперервний моніторинг стану мотиваційного середовища, що дозволяє менеджменту приймати проактивні рішення. Використання технологій штучного інтелекту та предиктивної аналітики підвищує точність оцінювання й забезпечує створення гнучких сценаріїв розвитку трудового потенціалу. Такі рішення сприяють формуванню культури «data-driven HR management» у будівельній галузі, де управлінські рішення приймаються на основі достовірних аналітичних даних, а не інтуїції керівників [1].

Водночас успішне впровадження аналітичної платформи потребує високої цифрової зрілості підприємства. Це включає наявність сучасної IT-інфраструктури, кваліфікованих фахівців із HR-аналітики, а також корпоративної культури, відкритої до інновацій. Не менш важливо забезпечити інформаційну безпеку персональних даних, що обробляються в рамках аналітичних систем [2].

Отже, формування аналітичної платформи оцінювання та розвитку мотиваційного потенціалу персоналу будівельних підприємств є невід’ємним елементом сучасного управлінського механізму. Вона не лише підвищує ефективність використання людського

капіталу, але й створює основу для сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Подальші дослідження доцільно спрямувати на удосконалення математичних моделей оцінювання мотиваційної динаміки, інтеграцію аналітичних платформ з ERP-системами та розроблення алгоритмів прогнозування рівня трудової лояльності працівників [3; 4].

1. Горбач О. І., Бондар І. В. HR-аналітика як інструмент управління мотиваційною ефективністю персоналу // Економіка і суспільство. – 2023. – №52. – С. 97–104.
2. Литвиненко І. В. Інноваційні технології оцінювання трудового потенціалу в умовах цифровізації // Бізнес Інформ. – 2022. – №9. – С. 115–121.
3. Тищенко О. М. Цифрова трансформація управління персоналом: концепції, методи, інструменти : монографія. – Київ : КНЕУ, 2022. – 312 с.
4. Федорчук О. В., Мельник С. Г. Економічний аналіз у системі стратегічного управління персоналом будівельного підприємства // Економіка будівництва і міського господарства. – 2021. – Т. 17, №4. – С. 82–90.

Строєнко А. С.
Здобувачка другого рівня вищої освіти спеціальності 051
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕВЕЛОПЕРА

Конкурентоспроможність девелоперської компанії визначається її здатністю ефективно реалізовувати будівельні та інвестиційні проєкти в умовах динамічного ринку та змінного соціально-економічного середовища [1]. Оцінювання цієї конкурентоспроможності потребує використання комплексного підходу, який враховує як фінансово-економічні, так і організаційно-технологічні показники, а також показники взаємодії з ринковим та соціальним середовищем. Показники дозволяють системно визначити сильні та слабкі сторони девелопера, оцінити його здатність до адаптації, інноваційного розвитку та утримання лідерських позицій на ринку нерухомості [2].

Фінансово-економічні показники відображають ефективність використання ресурсів і дохідність девелоперської діяльності. До них належать рентабельність проєктів, співвідношення витрат і прибутку, ліквідність, структура капіталу та обсяг власних і залучених інвестицій [3]. Ці показники дозволяють оцінити фінансову стійкість компанії та її здатність забезпечувати реалізацію складних інвестиційно-будівельних проєктів у встановлені терміни та з мінімальними ризиками.

Організаційно-технологічні показники характеризують внутрішню спроможність компанії забезпечувати ефективне управління проєктами, якість виконання робіт і застосування інноваційних технологій. Сюди відносять рівень цифровізації процесів, використання BIM-технологій, систем управління ресурсами, контролю якості та логістики матеріально-технічного забезпечення. Високий рівень технологічної інтеграції підвищує продуктивність, дозволяє зменшити терміни виконання робіт та забезпечує стабільну якість проєктної продукції.

Ринкові та маркетингові показники оцінюють позиції девелопера на ринку нерухомості та його взаємодію з клієнтами, партнерами й конкурентами. Важливими є частка ринку, темпи зростання продажів, рівень задоволеності клієнтів, імідж компанії, ефективність маркетингових стратегій і здатність залучати інвесторів. Ці показники формують зовнішній рівень конкурентоспроможності, відображають репутаційні переваги та дозволяють прогнозувати потенціал розширення ринкової присутності.

Соціальні та інституційні показники оцінюють здатність девелопера працювати в рамках нормативно-правового поля, дотримуватись стандартів безпеки та екологічних вимог, а також взаємодіяти з органами влади та місцевими громадами [4]. Дотримання цих показників

підвищує довіру стейкхолдерів, забезпечує легітимність проєктів і формує стійкі партнерські відносини, що критично важливо для реалізації великих та комплексних проєктів.

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності девелопера потребує системного підходу, що враховує фінансово-економічні, організаційно-технологічні, ринкові та соціальні показники [5]. Інтеграція цих критеріїв дозволяє комплексно оцінювати потенціал компанії, її здатність до інноваційного розвитку, ефективного управління ресурсами та підтримки високого рівня репутації на ринку, що є основою для довгострокового зростання та успішної конкуренції.

.

1. Згалат-Лозинська Л., Космінський І., Іванова Т. (2024). Методологічні підходи до формалізованої оцінки конкурентоспроможності в системі стратегічного управлінського обліку та економічної оцінки будівельних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва , 2 (54), 352–366. http://ways.knuba.edu.ua/article/view/341837.
2. Гойко А., Цифра Т., Беседа М., Палагіцький В., Тимофєєв Д. (2024). Стратегічні напрямки зміцнення економічної безпеки та розвитку конкурентних переваг будівельних компаній. Шляхи підвищення ефективності будівництва , 3 (53), 349–359. https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).349-359..
3. Бєлєнкова О., Молодід О. (2022). Теоретичні виміри конкурентоспроможності підприємства - бібліографічний аспект. Шляхи підвищення ефективності будівництва, 2022, 2(49), 11–29.
4. Izmaylova, K. (2018). Ecological support of reserves as a factor in the efficiency of using the circulating assets of a construction enterprise. Ways to Improve Construction Efficiency, (36), 3-7.
5. Reznik Nadiia et al. “Systems Thinking to Investigate the Archetype of Globalization.” In: International Conference on Business Technology, 2022. 123-140.

Богуш Л.Г.
к.е.н., старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник відділу
досліджень ризиків у сфері зайнятості населення
Інститут демографії та досліджень якості життя ім. М. Птухи
НАН України, м. Київ, Україна

РОЛЬ СФЕРИ ЗАЙНЯТОСТІ У ВІДТВОРЕННІ ТА ПОЛІПШЕННІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ

В процесі перетворення робочої сили і людських ресурсів на ключовий фактор виробництва і суспільного відтворення нео- та постіндустріальних економік сфера зайнятості посіла роль акумулятора і модератора потенціалу та механізмів резильєнтності соціуму, віддзеркалюючи динаміку (зростання, стагнацію, рецесію) економічного розвитку, потужно впливаючи на рівень життя, стратегії життєдіяльності та економічної активності, структуру і особливості споживання, середовище життєдіяльності та статки спектру соціальних верств (найманої робочої сили; підприємців; прошарків кінцевих бенефіціарів, а також рантьє, які отримують основні доходи від акцій підприємств, здачі в оренду нерухомого і рухомого майна; осіб передпрацездатного віку; пенсіонерів різних категорій), тобто умови і чинники, що визначають об’єктивні та суб’єктивні оцінки якості життя на загальноспільнотному, колективному, індивідуальному рівнях [1–7].

Одним з ключових завдань ефективної соціально-економічної політики підтримання національної безпеки та конкурентоспроможності країни і вітчизняних виробників у глобалізованому світі залишається оптимізація системи впливів сфери зайнятості на рівень і якість життя та відтворення соціуму (зокрема, у вимірах забезпечення продуктивної зайнятості, удосконалення механізмів і параметрів відтворення і реалізації психофізіологічного, інтелектуального, креативного потенціалу працездатного населення і робочої сили, а також споживчого попиту), що результують в інвестиційній привабливості суб’єктів господарювання і систем розселення, дієвості довготривалої прихованої політики регулювання транскордонної міграції економічно активного населення, спектрі оцінок

задоволеності спільнот і соціальних груп власною життєдіяльністю, процесами функціонування і розвитку інституціональної системи держави.

Під резильєнтністю економіки та суспільства (у т. ч. у вимірах якості життя населення загалом і якості власне трудового життя) доцільно розуміти формальні та неформальні механізми життєздатності, опірності, здатності до відновлення і розвитку їх суб'єктів (населення, робочої сили, суб'єктів господарювання, територіальних підсистем розселення і господарювання, територіальних і функціональних спільнот) у нестабільних довкіллєвих, суспільно-економічних, геополітичних умовах, що формуються і зберігають функціональність завдяки сукупності властивостей зазначених суб'єктів, втілених у природному і соціогуманітарному потенціалі, характеристиках системи інституціональних, економічних та суспільних взаємодій.

В цьому контексті якість життя населення доцільно трактувати як сукупність об'єктивних і суб'єктивних оцінок умов, чинників, перспектив комфортної і безпечної життєдіяльності, повноцінної (у т. ч. суспільно прийнятної) реалізації психофізичного, інтелектуального, креативного потенціалу індивідів та спільнот різної функціональності й масштабу, що створюють можливості досягнення бажаних орієнтирів саморозвитку і споживання, збереження і відтворення здоров'я, продовження тривалості життя та продуктивної економічної активності (в рамках її індивідуальних і колективних стратегій).

Результуючи у рівні господарського розвитку та основних макроекономічних показниках, структура зайнятості в країні забезпечує відтворення і визначає динаміку рівня та якості життя як зайнятих і членів їх сімей, так і населення в цілому (через легітимні та неформальні суспільні механізми: розподілу і перерозподілу вироблених благ і доходів від них; задоволення загальносуспільних та суспільно необхідних потреб, зокрема, щодо репродукції та удосконалення певного трудового і професійно-кваліфікаційного потенціалу, економічної, технологічної, побутової культури; соціального захисту вразливих категорій, стимулювання суспільно корисної продуктивної діяльності).

Отже, безпосереднім відображенням спеціалізації економіки країни та структури зайнятості є: рівень доходів, масштаби і тенденції споживання та накопичення спектру соціальних груп; параметри майнового і соціального розшарування [1; 2]; рівень і сталість наповнення державного і місцевих бюджетів, фінансування фондів загальнообов'язкового страхування, інших державних і позабюджетних програм та заходів соціального забезпечення і захисту; суспільно прийнятні (формальні та неформальні) механізми і стратегії капіталізації трудового, професійно-кваліфікаційного, соціального потенціалу; спектр уявлень соціальних груп та індивідів щодо гідного рівня життя та його якості, зокрема, способу життя, змісту і масштабів реалізації суспільно необхідних та приватних потреб, економічної активності, потреб в освіті, самоосвіті, підвищенні кваліфікації впродовж життя [3; 4]; параметри і динаміка попиту і пропозиції на загальнонаціональному ринку праці та в його територіальних підсистемах; чинники, масштаби і тенденції трудової міграції (човникової, міжрегіональної, транскордонної).

Висвітлені напрями впливу сфери зайнятості на суспільні, колективні, індивідуальні уявлення щодо якості життя, а також рівень доходності спектру видів економічної активності та фінансування державних і територіальних гарантій соціального забезпечення дозволяють у складі категорії якості життя виокремлювати поняття:

– якості трудового життя на колективному та індивідуальному рівнях (серед основних чинників – гарантії та умови зайнятості, сукупність її стимулів, у т. ч. рівень оплати праці у співвідношенні з уявленнями щодо гідного рівня доходів, спектр суб'єктивних оцінок бажаної професійної та особистісної самореалізації);

– спільнотних та індивідуальних стратегій економічної активності як частини гідної життєдіяльності територіальних громад, соціальних груп, окремих осіб (серед основних чинників – рівень освіти, конкурентність професійно-кваліфікаційного потенціалу спільноти / індивіду, уявлення щодо прийнятних механізмів капіталізації трудового і соціогуманітарного потенціалу, параметри економічної культури, залучення до цільових заходів із стимулювання

продуктивної зайнятості) [3; 5].

Основні домінанти відтворення та підвищення резильєнтності якості життя населення, що транслюються сферою зайнятості і функціонують в ній, доцільно поділяти на:

– інституціональні (нормативно-правові засади праці та зайнятості, доступу до конкурентної професійної освіти, практика їх реалізації);

– соціально-економічні (структура сфери зайнятості в контексті поширення і відтворення модерних технологічних укладів, комплексоутворення територіальних підсистем національного господарства, формування виробничих кластерів і замкнутих циклів виробництва; політика і механізми подолання спектру процесів тінізації сфери зайнятості, недекларування праці; функціональність територіальних ринків праці, зокрема, за показниками тривалості пошуку роботи та програмами стимулювання зайнятості; динаміка рівня безробіття, зокрема, у порівнянні з тенденціями криміногенної ситуації і транскордонної трудової міграції) [4; 6; 7];

– соціально-трудові (рівень доходів спектру верств, а також оплати праці за видами економічної діяльності та категоріями зайнятих у порівнянні із фізіологічною та соціальною компонентами прожиткового мінімуму, динамікою вартості обсягу т. зв. обов'язкових послуг; ефективність контролю умов і безпеки праці; спектр суб'єктивних – корпоративних, спільнотних за місцем проживання, індивідуальних – оцінок умов та оплати праці, доступності та перспектив трудової і професійної самореалізації, кар'єрного зростання);

– культурно-освітні (рівень загальної і професійної освіти, професійно-кваліфікаційна структура економічно активних і зайнятих, тенденції її відтворення та оптимізації; відповідність структури професійної освіти за державним і місцевим замовленням та у рамках персональних ініціатив сукупності потреб стимулювання економічного зростання, збалансування параметрів регіонального розвитку, дотичних до якості життєдіяльності територіальних громад; суб'єктивні оцінки конкурентної освіти та прийнятної зайнятості).

Значущі механізми забезпечення резильєнтності якості життя у довготривалій перспективі, що реалізуються в сфері зайнятості, функціонують у рамках стратегій: диверсифікації, інноваційного розвитку, модернізації національного господарства у спектрі його територіальних підсистем, підтримки і лобіювання інтересів національного виробника на внутрішніх та зовнішніх ринках товарів і послуг; розвитку внутрішнього платоспроможного попиту і споживчого ринку; стимулювання соціального захисту, суспільної і трудової інклюзії спектру вразливих категорій; збереження й відтворення трудового потенціалу, підвищення ефективності капіталізації та удосконалення його професійно-кваліфікаційної компоненти.

Як у передвоєнний період, так і в умовах воєнного стану основні загрози забезпечення резильєнтності якості життя населення України під впливом низки несприятливих внутрішніх і зовнішньо генерованих тенденцій суспільно-економічного розвитку були представлені: скороченням обсягів, руйнуванням матеріально-технічної бази національної економіки; ускладненням ресурсного забезпечення окремих виробництв і видів діяльності; системними і масштабними ситуативними порушення логістичних ланцюгів; звуженням ринків збуту (як зовнішніх, так і внутрішніх); виїздом економічно активного і працездатного населення та членів їх сімей передпрацездатного віку за кордон; поглибленням статевовікових диспропорцій робочої сили; поглибленням дисбалансу між реальними потребами економіки України у працівниках та освітніми орієнтирами населення. Вже у ближчій перспективі зазначені загрози посилять негативні тенденції функціонування сфери зайнятості, що вже тривалий час проявляються, зокрема, через: переважну ресурсно-сировинну спеціалізацію національної економіки в умовах вразливості як виробничої інфраструктури, так і доступних ринків збуту (зокрема, зовнішніх); значну тінізацію національної економіки, необґрунтоване розшарування зайнятих за трудовими доходами в умовах порівняно низьких стандартів оплати праці найманих працівників, а також зниження рівня життя вразливих категорій, найбільш залежних від ефективності суспільних механізмів перерозподілу благ та доходів; руйнування спільнотних та індивідуальних орієнтирів легальної продуктивної зайнятості, у т. ч. внаслідок незадовільної динаміки унормованих

стандартів оплати праці; поширення численних форм нестандартної зайнятості як середовища, що провокує звужене відтворення та старіння професійно-кваліфікаційного потенціалу зайнятих, суспільно небезпечну динаміку освітніх і трудових орієнтирів цієї категорії населення і членів їх сімей.

Відтак, стратегічними пріоритетами згладжування і профілактики сукупності взаємодіючих внутрішніх і зовнішніх загроз резильєнтності якості життя в Україні є: удосконалення нормативної бази та організаційно-економічних механізмів забезпечення якості трудового потенціалу і трудового життя, продуктивної зайнятості населення; оптимізація трудового середовища життєдіяльності та безпеки праці, а також освітнього і побутового супроводу зайнятості населення, його профорієнтації, підвищення кваліфікації, трудової і професійної мобільності; підвищення економічної, правової, побутової культури територіальних громад, зорієнтоване на поліпшення якості трудового життя, промоцію продуктивної легальної зайнятості.

1. Андрейцева І.А., Сікора В.І. Якість життя населення України: аналіз й критерії оцінки. Ефективна економіка. 2024. № 3. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.75.
2. Ставицький А., Молоканова К. Моделювання якості життя населення в Україні та країнах Європи. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія: Економіка. 2020. № 6(213). С. 20–31. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2020/213-6/3.
3. Риндзак О. Т. Якість життя населення: концептуалізація поняття. Modern Economics. 2021. № 29(2021). С. 151–155. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-23.
4. Галайко Н.В., Столяренко О.О., Кравчук О.В. Аналіз якості життя населення в Україні. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 49. С. 135–140. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2965/1/1.%20%d0%93%d0%b0%d0%bb%d0%b0%d0%b9%d0%ba%d0%be%20%d0%9d.%d0%92..pdf.
5. Штулер І.Ю. Оцінювання якості життя сільського населення: особливості та значення. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 5(227). С. 4–10. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2020-1-227-4-10.
6. Кирилюк В.В., Колядич О.І., Шевчук О.В. Якість життя населення України: стан, тенденції, перспективи. БізнесІнформ. 2024. № 7. С. 328–334. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-328-334.
7. Полякова О.Ю., Грипіч О.В., Леванда О.М. Аналіз чинників впливу на якість життя населення України. БізнесІнформ. 2021. № 1. С. 199–206. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-1_0-pages-199_206.pdf.

Чернушкіна О.О.
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна
Кременецька С.А.
здобувачка освіти 9 класу,
Ліцей № 1 імені Володимира Красицького Хмельницької міської ради
м. Хмельницький, Україна

РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ПРІОРИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Повномасштабне військове вторгнення в Україну спричинило збільшення кількості ветеранів – учасників бойових дій. Загальна чисельність ветеранів війни, членів родин загиблих, осіб з інвалідністю внаслідок війни в Україні становить понад 1,3 млн осіб [1]. За таких умов можливість здобуття або підвищення освіти, працевлаштування, належне медичне забезпечення і реабілітація є ключовими факторами, що сприяють успішній реінтеграції ветеранів у цивільне життя. Сьогодні ветерани особливо потребують моральної, фізичної та майнової допомоги, адже без неї процес їхнього відновлення та адаптації значно ускладнюється.

Для успішної реінтеграції необхідна комплексна підтримка, оскільки жоден із її окремих елементів не здатен забезпечити повноцінне повернення людини до стабільного цивільного життя, а лише може частково полегшити цей шлях. Саме тому питання повернення

військовослужбовців до повсякденного мирного життя є одним із ключових напрямів реінтеграційної політики України.

З цією метою держава створює й розвиває різні центри реабілітації. У таких установах надають медичну, психологічну, фізичну та соціальну допомогу, проводять реабілітаційні курси та заходи підтримки сімей військовослужбовців.

Метою заходів є забезпечення комплексного постізоляційного відновлення звільненого військовослужбовця, що охоплює відновлення його фізичного та метального здоров'я, працездатності й соціальної активності, які виступають необхідними передумовами для повернення до виконання службових обов'язків.

Проходження реінтеграційних заходів є обов'язковою вимогою для всіх військовослужбовців та здійснюється у визначених Міністерством оборони центрах реінтеграції, а за потреби – у закладах охорони здоров'я.

Виконання реінтеграційних заходів забезпечується спеціалізованою реінтеграційною командою, до складу якої входять керівник, дебрифери, військові психологи та фахівці із соціальної роботи. Усі члени команди проходять спеціальну професійну підготовку з питань реінтеграції та постізоляційного супроводу.

Після завершення основних реінтеграційних заходів та повернення до військової частини, зі звільненими оборонцями впродовж наступних 12 місяців проводяться заходи постізоляційного супроводу [2].

Такий супровід потрібний для того, щоб ветеран не зіштовхнувся зі складнощами після повернення до частини чи родини. Фахівці допомагають відстежувати його стан, вчасно реагують на психологічні чи соціальні проблеми та підтримують процес адаптації. Це робить повернення до нормального життя значно легшим і безпечнішим. Та попри існування законодавчої бази та центрів реабілітації, ветерани часто стикаються з певними труднощами під час повернення до цивільного життя. До них належать: невідповідність заробітної плати до потреб; проблеми зі здоров'ям; психоемоційний стан; дискримінація.

Ці ж чинники часто ставали причиною звільнення з першого місця роботи після повернення зі служби. Під час служби цивільне середовище змінюється, і не всі встигають адаптуватися до нових вимог ринку праці. Крім того, суспільство не завжди розуміє досвід військових, що призводить до напруги та непорозуміння [3].

Тому важливу роль у здійснені соціальної політики відіграють не лише державні організації й об'єднання, а й громадські, благодійні, релігійні та інші групи самодопомоги. Для подолання цих труднощів необхідний комплексний підхід, який поєднує державні програми, діяльність громадських і благодійних організацій, а також ініціативи роботодавців. Ключовим елементом успішної реінтеграції є також підвищення обізнаності суспільства щодо досвіду військових і створення умов для безконфліктної взаємодії ветеранів з колективами та громадами. Лише комплексна підтримка – матеріальна, психологічна, освітня та соціальна – дозволяє ветеранам повноцінно відновити своє життя та стати активними членами суспільства.

1. Інформаційна довідка щодо стану освіти для ветеранів в Україні. URL: https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33504.pdf.
2. Міноборони затвердило порядок реінтеграційних заходів щодо звільнених з полону захисників. 2025. URL: https://mod.gov.ua/news/minoboroni-zatverdilo-poryadok-reintegraczijnih-zahodiv-shhodo-zvilnenih-z-polonu-zahisnikiv.
3. З якими труднощами стикаються ветерани при працевлаштуванні. 2025. URL: https://businessua.com/robota/106666z-yakimi-trudnoszami-stikayutsya-veterani-pri-pracevlashtuvanni.html.

Клименко Ю.А.
к.е.н., старший науковий співробітник
Інститут демографії та дослідження якості життя імені Михайла Птухи НАН України
м. Київ, Україна
Реут А.Г.
к.е.н., старший науковий співробітник
Інститут демографії та дослідження якості життя імені Михайла Птухи НАН України
м. Київ, Україна

ВПЛИВ СИСТЕМНИХ РИЗИКІВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНУ СФЕРУ

Вплив таких масштабних системних ризиків останнього десятиліття як пандемія Covid-19 та війна на українське суспільство лише загострив наявні в країні соціально-економічні проблеми. Системні ризики спричиняють мультивимірні кризи, які вражають одночасно економічну та соціальні сфери. Їх наслідки — довготривалі й складні — вимагають не лише екстреного реагування, а й переосмислення моделей стійкості соціального-економічної сфери.

Основні прояви системних порушень в соціально економічній сфері стосуються доходів та ринку праці. Одним з наслідків економічної кризи в Україні, спричиненої пандемією є зміни соціально–економічного стану та статусу зайнятості на ринку праці. Так, більшість криз приводять до масової втрати роботи – наприклад, під час пандемії особливо постраждали працівники неформального сектору, малого бізнесу та сфери послуг. Неможливість відновити попередній статус на ринку праці призводить до зниження доходів домогосподарств, що призводить до зростання рівня бідності. Зростання цін на основні товари та послуги призводить до неможливість сплачувати за базові потреби – оплата за житло, медицину, освіту тощо. Особливо сильного впливу зазнають низькодохідні групи населення, яким значно складніше подолати наслідки кризи. Внаслідок цього зростають показники крайньої бідності. Погіршення якості життя відбувається також і через наростання позбавлень в житлових умовах. Зокрема, руйнування чи пошкодження житла внаслідок бойових дій чи стихійних лих призводить до вимушеної міграції. Нові житлові умови часто є невідповідними в плані достатності житлового простору та умов комфортності, внаслідок чого все більша частина населення проживає в перенаселеному житлі.

Вразливі групи населення найбільше потерпають від системних потрясінь (діти, особи з інвалідністю, літні люди, ВПО, малозабезпечені особи), вони додатково стикаються із обмеженням доступу до соціальної підтримки через адміністративні бар'єри. Ці групи найчастіше страждають і від послаблення соціальних зв'язків. Тож пріоритетним є розширення адресності соціальної підтримки, з урахуванням індивідуальних потреб різних груп населення: внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, дітей-сиріт і дітей, які втратили піклування, людей похилого віку, багатодітних родин, осіб, які постраждали від насильства тощо. Це вимагає адаптації нормативно-правової бази, спрощення процедур оформлення допомоги, а також розвитку механізмів міжвідомчої взаємодії.

Російська збройна агресія проти України суттєво вплинула на доступність послуг соціального захисту для населення. Доступ до соціальних послуг під час війни є критично важливим для підтримки життєздатності вразливих груп і запобігання соціальній ізоляції та маргіналізації. Обстріли та бойові дії призвели до пошкодження та руйнування будівель, де надаються соціальні послуги, а також до обмеження доступу до них. Проте, в сучасних умовах одним із першочергових завдань є забезпечення безперервної роботи системи соціального захисту.

Десятиліття турбулентності сприяло формуванню такого підходу як «адаптивний соціальний захист» (ASP) [3], який допомагає підвищити стійкість бідних і вразливих домогосподарств до впливу великих коваріантних потрясінь (таких як стихійні лиха, економічні кризи, пандемії, конфлікти та вимушене переміщення). ASP підтримує

спроможність домогосподарств щодо адекватної підготовки до потрясінь, здатності справлятися з потрясіннями та здатність адаптуватися після цих потрясінь. У довгостроковій перспективі, це підвищує стійкість домогосподарств, які за інших рівних умов не змогли б вийти з шокового стану через нестачу ресурсів і залишилися б ситуації хронічної бідності. Концепція «кращого відновлення» підкреслює необхідність не створювати ті самі вразливості, які посилили наслідки попереднього шоку. Варто зосередитись саме на тому, щоб бідні та вразливі категорії населення мали поліпшену здатність до відновлення з найменшими ризиками та без погіршення наслідків кризи.

Можливість соціально-економічної системи вистояти під час системних шоків визначається здатністю системи виконувати чотири функції щодо несприятливих подій: планування та підготовку; поглинання; відновлення; та адаптацію [1] (рис.1).

- Планування – це єдиний етап, який відбувається до потрясіння, етап включає послідовні кроки, які здійснює система для підготовки критично важливих функцій, щоб уникнути та пом'якшити цілий спектр гіпотетичних потрясінь. Це найважливіший етап щодо адекватної оцінки згладжування потенційної загрози.
- Поглинання – включає здатність системи підтримувати основні функції та пом’якшувати наслідки гострого шоку або тривалого стресу без подальшого колапсу системи.
- Відновлення– передбачає спроби системи якомога швидше та ефективніше відновити втрачені функції. Це також стосується часу та ресурсів, необхідних системі для відновлення її функціональності після потрясіння.
- Адаптація – стосується здатності системи вдосконалювати свою здатність відновлюватися після потрясінь на основі попереднього досвіду, тим самим зменшуючи вплив подібних загроз у майбутньому. Цей етап є вкрай важливим бекграундом для наступного циклу.

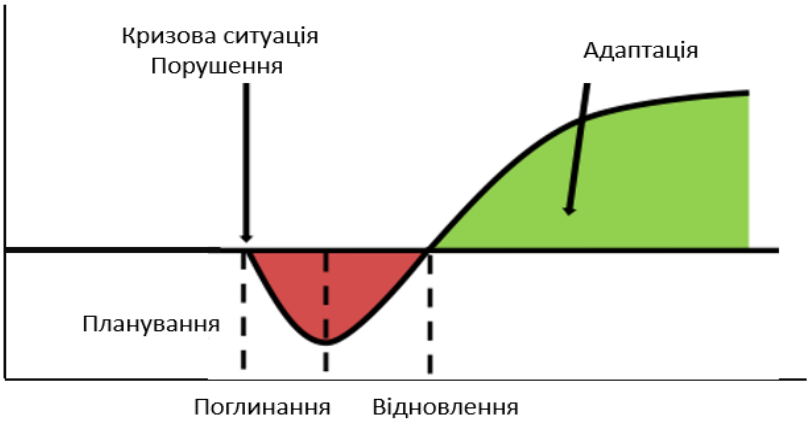


Рис. 1. Цикл системного порушення: чотири етапи реагування [2].

Важливо відмітити, що рішення, прийняті на одному етапі циклу порушення, можуть вплинути на наступні етапи – наприклад, припинення основних соціальних виплат під час стадії поглинання може вплинути на тривалість стадії відновлення після кризи.

Пандемія COVID-19 продемонструвала критичну необхідність у більш точному та динамічному розумінні поняття стійкості, що охоплює не лише здатність до відновлення після шоків, а й адаптацію та розвиток у відповідь на них. Ефективні програми соціального захисту здатні підвищувати стійкість вразливих домогосподарств стосовно коваріантних шоків.

1. Ready for the Next Crisis? Investing in Health System Resilience (2023) *OECD Health Policy Studies* URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/02/ready-for-the-next-crisis-investing-in-health-system-resilience_a8424ec8/1e53cf80-en.pdf

2. Resilience-based Strategies and Policies to Address Systemic Risks (2019) URL: https://one.oecd.org/document/SG/NAEC(2019)5/en/pdf#:~:text=This%20paper%20defines%20concepts%20related%20to%20systemic%20threats,these%20threats%20and%20build%20resilience%20to%20contain%20them.
3. Adaptive Social Protection: Building Resilience to Shocks (2020) *WORLD BANK* URL: https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/publication/adaptive-social-protection-building-resilience-to-shocks-key-findings

Краєвська Г.О.
к.е.н., ст. досл., пров. наук. співроб.
Інститут демографії та дослідження якості життя імені Михайла Птухи НАНУ, м. Київ, Україна

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Публічно-приватне партнерство (ППП) сприятливо впливає на резильєнтність, оскільки спільна діяльність дає змогу об’єднувати ресурси і капітали, покращувати доступ до фінансування та кредитних можливостей, а також ділити відповідальність і ризики. Окрім цього, таке партнерство підвищує ефективність завдяки розподілу лідерства, збільшенню виробничих потужностей і формуванню рівноправних взаємовигідних відносин, що сприяє довготривалій стабільності та стійкості діяльності.

Станом на 1 січня 2025 року, за інформацією Міністерства економіки України, в межах державно-приватного партнерства укладено 200 договорів. Із них на даний момент реалізуються лише 22 договори: 9 концесійних, 6 про спільну діяльність та 7 інших. Водночас 167 договорів перебувають у неробочому стані – 114 із них не виконуються, а 53 припинили свою дію через розірвання або завершення терміну [1]. Ще 11 договорів тимчасово призупинені через війну. Також відзначається значна міжрегіональна нерівномірність в укладанні договорів: реалізація проектів триває лише в 14 з 24 областей України. Ці показники свідчать про наявність проблем як на етапі укладання, так і під час виконання договорів державно-приватного партнерства. У переважній більшості випадків цей формат співпраці не сприймається владою та бізнесом як важливий інструмент для розвитку інфраструктури чи покращення якості послуг.

Протягом останніх семи років Уряд України співпрацює з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC), яка є частиною групи Світового банку, з метою розвитку потенціалу публічно-приватного партнерства в країні. Останніми роками ця взаємодія стала інтенсивнішою через необхідність залучення приватних і донорських інвестицій для відновлення об’єктів, зруйнованих внаслідок війни. Наразі діяльність зосереджена на трьох ключових напрямках: створенні механізмів компенсації розривів (VGF), формуванні фонду підготовки проєктів (PPF) та вдосконаленні нормативно-правової бази для реалізації приватно-публічного партнерства.

З метою реалізації визначених завдань, 30 липня 2025 року Президент України підписав Законопроєкт № 7508 [2], спрямований на внесення змін до законодавства. Метою документа є вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій через державно-приватне партнерство, аби прискорити відновлення об'єктів, пошкоджених війною, а також будівництво нових об’єктів для післявоєнного розвитку економіки України. Цей нормативний акт містить такі ключові положення: розширення кола учасників співпраці за рахунок залучення державних компаній і підприємств, а не лише органів влади; підвищення гнучкості в процесі залучення інвестицій, з одночасним зменшенням ризиків для бізнесу через можливість поєднання приватних і донорських коштів; посилення державних гарантій для інвесторів, включно із запровадженням чітких правил компенсацій та захисту їх прав; спрощення умов для реалізації невеликих проєктів і можливість розрахунків у розстрочку між партнерами.

Основними напрямами змін у публічно-приватному партнерстві в умовах війни є:

- Орієнтація на оборону. Зростає значення партнерства для підвищення обороноздатності країни, що передбачає активне залучення приватних компаній у виробництво оборонної продукції та забезпечення логістики для військових потреб. Реалізація оборонних проєктів стане можливою через механізм ППП, незважаючи на попередні законодавчі обмеження.
- Прискорене відновлення. Використання механізмів публічно-приватного партнерства стає ключовим засобом залучення приватних інвестицій для відбудови інфраструктури, житлових комплексів та промислових об'єктів, які постраждали через бойові дії.
- Нові підходи до розподілу ризиків. Принципи розподілу ризиків зазнають змін: держава бере на себе більшу частку відповідальності в проєктах із високим рівнем невизначеності, тоді як бізнес концентрується на оперативній реалізації та ефективності виконання завдань. Оновлений закон впроваджує механізм, відомий у міжнародній практиці як availability payments. Його суть полягає в тому, що приватні партнери отримують компенсацію, розмір якої визначається залежно від ефективності їхньої діяльності, а не від доходів, отриманих безпосередньо від експлуатації створеного об'єкта.
- Оптимізація процедур. Процес розробки та реалізації проєктів публічно-приватного партнерства максимально спрощується, що робить їх більш оперативними та гнучкими, особливо в умовах війни. Тепер проєкти з бюджетом до 5,5 мільйона євро можуть реалізовуватися значно швидше завдяки скороченню бюрократичних процесів.
- Розширення міжнародного співробітництва. Головний акцент зроблено на активному залученні міжнародних фінансових організацій і приватного бізнесу для мобілізації додаткових ресурсів у рамках ППП. Закон чітко регламентує, що фінансування може надходити як від міжнародних організацій, так і від іноземних урядів чи фондів. Це створює сприятливі умови для гібридного фінансування, яке дозволяє поєднати приватний капітал із державною підтримкою та донорськими коштами.
- Модернізація підходів. Нове законодавство запроваджує опцію змішаного фінансування, що дає можливість приватним інвесторам частково компенсувати свої витрати за допомогою грантових коштів. Передбачено створення єдиної електронної платформи для управління всім процесом ППП: від оголошення ініціативи до завершення конкурсного відбору та підписання договорів. До кола публічних партнерів тепер долучаються державні й комунальні підприємства, які отримують право самостійно ініціювати та впроваджувати проєкти.

Було проведено значну роботу з удосконалення нормативно-правової бази для розвитку публічно-приватного партнерства, спрямовану на гармонізацію українського законодавства з європейським і підготовку механізмів ППП до післявоєнної відбудови. Це має вирішальне значення для забезпечення резильєнтності територіальних громад, які зазнали впливу війни. Водночас поліпшення умов для розвитку публічно-приватного партнерства в Україні значною мірою виходить за межі безпосередньої організації таких партнерств. Воно стосується створення цілісної екосистеми та вдосконалення архітектури підтримки подібних проєктів. Формування екосистеми ППП вимагає реформування судової системи для посилення довіри до неї, забезпечення стабільності стратегічної державної політики, зниження рівня корупції та підвищення прозорості діяльності потенційних учасників партнерств. Важливими аспектами є також спрощення та вдосконалення дозвільної системи, а також інституціоналізація самого процесу побудови ППП.

Розбудова ефективної системи підтримки проєктів ППП є ключовим завданням для забезпечення успішного співробітництва між державним і приватним секторами. Особливо це стосується концесійних угод, які часто характеризуються високим рівнем складності. Ефективність досягнення цілей таких проєктів значною мірою залежить від чіткого визначення мети, адекватної оцінки необхідних ресурсів і наявних можливостей для впровадження, ефективного управління проєктними процесами, а також розвинених

механізмів вирішення конфліктів між сторонами. Держава повинна забезпечити залучення компетентних і доброчесних фахівців, здатних надавати підтримку і здійснювати контроль за реалізацією проєкту протягом усього періоду дії контракту. Агенція ДПП, у співпраці з ініціаторами проєктів, має активно налагоджувати стабільні зв'язки з усіма зацікавленими сторонами, забезпечуючи сприятливі умови для розвитку та реалізації пілотних програм. Водночас державний партнер зобов'язаний контролювати діяльність приватної компанії, щоб гарантувати надання послуг відповідно до погоджених умов протягом усього терміну дії контракту.

1. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: https://me.gov.ua/documents/detail?lang=uk-ua&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=stanzdiisnenniadppvukraini
2. Законопроєкт № 7508 "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства для пришвидшення відновлення зруйнованих війною об'єктів та будівництва нових об'єктів, пов'язаних з післявоєнною перебудовою економіки України". URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/39902

Панькова О.В.
канд. соц. наук, доцент
пров. наук. співр.
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна
Касперович О.Ю.
мол. наук. співробітник
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ, Україна

ВІДБУДОВА УКРАЇНСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ЗА ПРИНЦИПОМ «BUILD BACK BETTER» ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Принцип «відбудувати краще ніж було» (build back better) є маркером одного з найбільш амбітних підходів щодо післявоєнного відновлення української економіки в цілому та її промисловості зокрема. Для України сутність цього принципу полягає у його орієнтації не просто на повернення економіки (в тому числі – промисловості) до стану, який передував її руйнації внаслідок повномасштабної збройної агресії, а до її відбудови на якісно новому рівні, вже в контексті та у відповідності до вимог сучасного світу, з метою забезпечення її довгострокової та сталої конкурентоспроможності. Фактично йдеться про докорінну системну трансформацію всієї системи промислового виробництва та пов'язаної з нею системи інституційного забезпечення з метою підвищення їх стійкості до руйнівних впливів, забезпечення екологічності (вимоги «зеленого переходу») та забезпечення соціальної справедливості (зокрема – через підвищення інклюзивності ринку праці та створення ефективних та доступних механізмів підготовки/перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів) [1].

Враховуючи, що Україна тримає курс на європейську модель розвитку, європейський досвід формування і реалізації промислової політики (в тому числі в сфері кадрового забезпечення) має стати орієнтиром у визначенні дороговказів неоіндустріального промислового розвитку та формуванні нової стратегії розвитку України. Окремою та не менш важливою, ніж вимоги євроінтеграції, складовою зазначеної трансформації є врахування загальносвітового тренду, пов'язаного із переходом на Індустрію 4.0 та становленням Індустрії 5.0 (які і в ЄС покладені в основу промислової політики) [4], вимоги яких також мають бути закладені у підґрунтя відновлення української промисловості за принципом «відбудувати краще ніж було». Важливо відзначити, що саме людиноцентричність (human centricity) розглядається як одна з трьох ключових засад Індустрії 5.0. Сутність цього підходу

полягає в тому, що добробут працівника ставиться в центр виробничого процесу, що досягається через покращення умов праці, принцип доповнення працівника (коли технології доповнюють можливості людини, а не замінюють її), а також через кастомізацію як продуктів, так і процесів виробництва, що дозволяє зберегти аспект людської майстерності та залученості, як у процеси виробництва, так і у процеси споживання [2].

В зазначеному контексті стає очевидним, що відбудова української промисловості має уникати повторного вкладення ресурсів у відновлення застарілих або вразливих технологій та моделей промислового виробництва, і на всіх своїх етапах має бути узгоджена із «зеленими», цифровими та людиноцентричними пріоритетами розвитку, що наразі є засадничими складовими сучасної європейської промислової політики. Окрім створення відповідного інституційного середовища, впровадження інструментів фінансової підтримки, розробки та впровадження відповідних сучасних технологій, необхідною складовою відновлення української промисловості в сучасних умовах мають стати цілеспрямовані та масштабні інвестиції у створення відповідного кадрового забезпечення української промисловості (кадрового капіталу української промисловості), в першу чергу – через формування навичок та компетенцій, які відповідають новим технологіям і вимогам ринку праці.

Необхідно відзначити, проблема кадрового забезпечення відновлення української промисловості у відповідності із наведеним вище сучасним розумінням принципу «відбудувати краще ніж було» є однією з найбільш гострих. Так, у переліку системних викликів для сталого відновлення української економіки в усіх її секторах фахівці на перше місце поставили саме брак людських ресурсів і кваліфікованих кадрів, відзначаючи, що у всіх секторах фіксується нестача інженерів, енергоменеджерів, екологів, проєктантів, юристів, технологів, а також управлінського персоналу з розумінням євроінтеграційних і кліматичних пріоритетів) [1, с. 7].

Певне відставання кількості фахівців з необхідними сучасними навичками є типовою проблемою в тому числі і для розвинених країн, про що, зокрема, свідчать масштабні загальноєвропейські програми щодо підготовки відповідних фахівців із необхідними сучасними навичками [3], де це питання розглядається як гостра проблема, яка потребує якнайшвидшого вирішення. Однак для України актуалізація потреб у кадровому забезпеченні носить подвійний та ще більш гострий характер, і включає в себе щонайменше дві базові складові.

Перша складова пов’язана з викликами формування нової економіки й становленням нового технологічного укладу – Четвертої і П’ятої промислової революцій (Індустрія 4.0, Індустрія 5.0), а також з вимогами «зеленого» та цифрового переходів. Ця складова відповідає загальносвітовому контексту, але для України цей виклик стоїть ще більш гостро, ніж для розвинених країн.

Друга складова – це наслідки повномасштабної збройної агресії, що призвели до дуже масштабних втрат українського кадрового потенціалу (як в економіці в цілому, так і в промисловості зокрема) – через руйнування промислової інфраструктури, гострий кадровий дефіцит через масштабну міграцію та вимушене внутрішнє переміщення. Окремо також варто зазначити необхідність подолання проблем в українській промисловості, накопичених ще до початку повномасштабного вторгнення. Друга складова – це специфічні саме для України виклики, що постали внаслідок повномасштабної збройної агресії.

Таким чином, основні виклики для системи кадрового забезпечення відбудови української промисловості в контексті реалізації принципу «краще ніж було» є такими:

1. **Втрата кадрового потенціалу промисловості** через відтік кадрів внаслідок повномасштабної агресії і демографічні виклики. Масова еміграція за кордон, масове внутрішнє переміщення, мобілізація, загибель значної кількості людей внаслідок бойових дій радикально знизили пропозицію кваліфікованої робочої сили на ринку праці.

2. **Гострий дефіцит кваліфікованих фахівців сучасного рівня** із цифрових і технічних спеціальностей (внаслідок еміграції, переселення, мобілізації, знищення підприємств, а також недостатньої спроможності системи підготовки таких кадрів).

3. **Масштабна потреба в перенавчанні** та набутті працівниками новітніх навичок (це стосується робітників, що вже задіяні та працюють у промисловості). Їх наявні навички не відповідають новітнім вимогам Індустрії 4.0 та 5.0, що створює суттєві перешкоди щодо впровадження відповідних технологій.

4. **Розрив між існуючими програмами навчання та підготовки кадрів та реальними потребами** промисловості щодо їх навичок (значна кількість професійно-технічних та вищих навчальних закладів мають застарілі навчальні програми, які не відповідають сучасним вимогам щодо необхідних навичок, в сфері цифрових технологій, автоматизації виробництва тощо). Фактично вони не можуть задовольнити запит на підготовку необхідних для промисловості кадрів.

5. **Психологічні та соціальні аспекти**, відсутність безпечних та людиноцентричних робочих місць. Цей виклик пов'язаний з проблематикою реінтеграції працівників, що повертаються з фронту (ветеранів бойових дій), значна кількість серед них – люди з інвалідністю та необхідністю психологічної реабілітації та реінтеграції у мирне життя.

6. **Слабка інституційна спроможність**, недостатня скоординованість та масштаб діяльності, спрямованої на формування сучасного кадрового потенціалу промисловості, в аспекті підготовки кадрів потрібної кваліфікації, набуття ними навичок, необхідних для роботи в рамках Індустрії 4.0 та 5.0.

Всі зазначені виклики мають бути враховані при розробці та впровадженні політики кадрового забезпечення відбудови української промисловості за принципом «краще ніж було». Зокрема, обов’язково мають бути передбачені інструменти для формування й розвитку у працівників як навичок hard skills (тобто суто професійно-технологічних навичок), так і навичок soft skills (соціальних, когнітивних, цифрових) у їх гармонійному поєднанні. На це мають бути зорієнтовані і вся система вітчизняної професійно-технічної та вищої освіти, і програми підготовки/перепідготовки кадрів (в тому числі і через залучення до цих процесів роботодавців). Також необхідно створювати масштабні програми стимулювання повернення фахівців з-за кордону, реінтеграції внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, інтегрувати принципи Індустрії 4.0 та 5.0 у корпоративні політики (людиноцентричний дизайн робочих місць, гнучкі моделі зайнятості, розвиток сучасних механізмів соціального діалогу тощо).

1. Build Ukraine Back Better Platform. *Roadmap for the Sustainable Recovery of Ukraine (Build Ukraine Back Better)*: Build Ukraine Back Better Platform, 2025. 42 p. — URL: https://buildukrainebackbetter.org/publications/roadmap-for-the-sustainable-recovery-of-ukraine (дата звернення: 30.11.2025)
2. European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, *ERA industrial technologies roadmap on human-centric research and innovation for the manufacturing sector*, Publications Office of the European Union, 2024, https://data.europa.eu/doi/10.2777/0266
3. European Commission. *European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience* (COM(2020) 274 final). — Brussels: European Commission, 2020. — URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0274 (дата звернення: 30.11.2025).
4. European Commission. *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. Brussels: Publications Office of the European Union, 2021. 32 p. URL: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/468a892a-5097-11eb-b59f-01aa75ed71a1/ (дата звернення: 30.11.2025).

Журавський А.П.
бакалавр, 3 курс, гр. ЕК-7, ФБСО
Науковий керівник: **Овандер Н.Л.,**
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна

АНАЛІЗ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Внаслідок повномасштабного вторгнення, ринок праці України зазнав безпрецедентних структурних трансформацій, які характеризуються різким зростанням дисбалансу попиту та пропозиції робочої сили, географічною та секторальною міграцією, посиленням потреби в перекваліфікації, та вимагають негайного впровадження інноваційних державних і приватних стратегій для забезпечення економічної стійкості, соціальної інтеграції внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, і відбудови людського капіталу в контексті післявоєнного відновлення. Війна спричинила відтік значної кількості робочої сили за кордон та внутрішнє переміщення, що призвело до дефіциту кадрів у важливих секторах, як металургійне виробництво, ІТ та будівництво. Також до дефіциту кадрів призвела окупація східних регіонів з важливими природними ресурсами та значної горнодобувної та важкої виробництв

Попри високий рівень безробіття, ситуація поступово стабілізується: за оцінками НБУ, він знизився з 21 % у 2022 році до прогнозованих 14 % у 2024 році. Водночас складність збору офіційної статистики у воєнний період зумовлює використання вибіркових опитувань і аналітичного моделювання. Окремої уваги потребує питання працевлаштування ветеранів: держава впроваджує програми психологічної реабілітації, перекваліфікації та їх інтеграції в найбільш уразливі сегменти економіки.

Значно активізувалася участь жінок на ринку праці. У Збройних силах нині служать близько 67 тис. жінок – на 40 % більше, ніж у 2021 році, при цьому кількість жінок-офіцерів зросла у шість разів. Крім того, збільшилася частка жінок серед підприємців: у І кварталі 2024 року 58,8 % нових ФОП становили саме жінки [1].

У 2022–2023 рр. ключовими трендами стали зростання запиту на універсальні компетентності, володіння англійською мовою, навички роботи з цифровими технологіями та штучним інтелектом. Поширення дистанційної зайнятості суттєво вплинуло на моделі найму та мобільність працівників. Незважаючи на виклики, український ринок праці демонструє здатність до адаптації, проте потребує системних рішень для забезпечення стійкості людського капіталу [2]. Етапи впровадження реформи:

1. Збір кількості та якості даних, такі як: оцінка руйнування інфраструктури, ідентифікацію вразливих груп (студенти, люди з інвалідністю) та вклад в пріоритетні регіони.
2. Розробка документації на плани зайнятості, тимчасове компенсування роботодавцям збитків, які взяли на роботу військового, розробка бюджету на Фонд зайнятості.
3. Калькулювання звітності безробітності, працевлаштування ВПО/ветеранів та швидка адаптація політики на підставі ризиків.

У 2022 році 10,3 тис. роботодавців отримали компенсацію витрат за працевлаштування осіб із числа внутрішньо переміщених, що забезпечило 16,5 тис. робочих місць. У 2023 році планувалося працевлаштувати ще 23 тис. ВПО. Станом на 27.03.2023 подано 1999 заявок на компенсацію, з яких 1789 схвалено, що забезпечило роботу 3677 ВПО [3].

1. Ринок праці в умовах війни: демографічні виклики для України. Укрінформ. 2024. URL : https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3909003-rinok-praci-v-umovah-vijni-demograficni-vikliki-dla-ukraini.html (дата звернення 15.11.2025)
2. Атаманюк Р. Ф. Ринок праці України: проблеми та можливості їх вирішення. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 1 (271). С.55-65. URL : https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/01/1.24._topic_-Atamaniuk-55-65.pdf (дата звернення 16.11.2025)
3. Інформація про реформу ринку праці. URL : https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=596eb7ae-1738-4939-8e80-ae3b4f57ddec&title=InformatsiiaProReformuRinkuPratsi&isSpecial=true (дата звернення 20.11.2025)

Позняк О.В.
к.е.н., с.н.с., завідувач відділу міграції
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України, Київ, Україна

МІГРАЦІЙНІ ЗАГРОЗИ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

Резилієнтність якості життя розглядається як здатність індивідів або домогосподарств зберігати та відновлювати прийнятний рівень життя і добробуту в умовах потрясінь, спричинених природними катастрофами, епідеміями, війнами, економічними шоками або інституційними змінами [3]. Міграція населення, впливаючи на доступ індивідів до зайнятості, рівень їх добробуту та умов проживання, виступає вагомим чинником резилієнтності якості життя населення.

Вторгнення військ Російської Федерації 24 лютого 2022 р. на території України, контрольовані Українським Урядом, призвело до безпрецедентних, наймасовіших у Європі після Другої світової війни переміщень населення. Масовий вимушений виїзд українців до відносно безпечних українських регіонів і за кордон, з одного боку, дозволяє нашим громадянам перебувати в безпечних умовах, але, з іншого боку, викликав низку ризиків та загроз для відновлення людського капіталу після завершення війни, забезпечення економіки країни та регіонів робочою силою в процесі повоєнного відродження, що може призвести до ускладнення можливостей гарантування резилієнтності якості життя населення.

Найбільші загрози втрат демографічного та трудового потенціалу на загальнодержавному та регіональному рівнях пов’язані з потенційно небезпечними тенденціями зовнішніх міграцій, зокрема з ризиком неповернення значної частки вимушених зовнішніх мігрантів та нерівномірної інтенсивності повернення представників різних соціально-демографічних груп населення. Значні втрати населення, особливо жінок фертильного віку та дітей неминуче призведуть до погіршення і без того несприятливої демографічної ситуації та демографічного потенціалу України, а також до браку робочої сили в процесі повоєнного відродження. Оскільки ж за кордон виїхали переважно особи з вищою освітою, ще одним наслідком неповернення стане зниження якості людського капіталу. Крім того, країни-реципієнти зазвичай зацікавлені в інтеграції економічно активних мігрантів та молодих сімей і поверненні на батьківщину представників тих соціально-демографічних груп, які є переважно бенефіціарами системи соціального захисту та пенсійного забезпечення. Країни Європи в умовах старіння населення потребують залучення мігрантів, а українці є ментально ближчими до європейців, ніж вихідці з Азії та Африки. У випадку сприятливих можливостей для воєнних мігрантів залишитися за кордоном інтенсивність повернення буде нижчою. З іншого боку, останнім часом європейські країни запроваджують заходи, спрямовані на обмеження отримання допомоги для українських біженців війни, особливо для непрацюючих [4]. Можливе вибіркове повернення представників різних соціально-демографічних груп (масове повернення непрацездатних громадян України при залишенні за кордоном працездатних українців) призведе до посилення негативних трансформацій вікової структури, зокрема додаткового збільшення рівня старіння населення, та прискореного погіршення співвідношення між кількістю виробників та споживачів, підвищення навантаження на працездатне населення, наслідком чого може стати підвищення податкового тиску, що призведе до зниження мотивації до праці і матиме негативний вплив на економічну основу забезпечення резилієнтності якості життя населення України.

Основні загрози резилієнтності якості життя населення у сфері внутрідержавної міграції в період активної фази російсько-української війни пов’язані з нерівномірністю розселення внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Напередодні повномасштабного вторгнення Мінсоцполітики України було зареєстровано трохи менше 1,5 млн. ВПО. Відтоді чисельність

ВПО стала різко зростати і станом на 13 липня 2022 р. перевищила 4,3 млн. осіб, а на початку жовтня 2025 р. – досягла майже 4,6 млн. осіб [1]. Вірогідно, ці дані є завищеними внаслідок збереження у реєстрі колишніх «пенсійних туристів» — осіб, які до повномасштабного вторгнення фактично проживали на неконтрольованій урядом України території і періодично здійснювали поїздки на підконтрольну територію з метою отримання пенсії або соціальної допомоги. Міжнародна організація з міграцій (МОМ) оцінює кількість реальних ВПО в Україні у 3,7 млн осіб [2].

Територіальна структура розселення ВПО динамічно змінюється. За даними моніторингу внутрішнього переміщення в Україні, здійснюваного МОМ, роль західних регіонів у розміщенні ВПО поступово зменшується, натомість зростає їх концентрація у центральних та східних регіонах [2]. Вочевидь це є наслідком повернення частини переселенців до місць попереднього проживання або сусідніх з ними територій. Найчастіше повертаються кияни та мешканці столичної області, інтенсивність повернення мешканців східних та південних регіонів є набагато нижчою.

Посилення територіальної диспропорції розселення на території України є значною загрозою, який може призвести до економічного та соціального розбалансування і погіршення умов життя не лише переселенців, але й місцевого населення. Небажання частини ВПО повертатися до місць попереднього проживання і після завершення війни навіть за найсприятливішого для України результату, у свою чергу збільшить нерівномірність територіального розосередження населення по країні. Негативні наслідки масового відтоку є більш вагомими для сільської місцевості, ніж для міських поселень, враховуючи як багаторічне домінування міграційних втрат сільської місцевості України в обміні населенням з міськими поселеннями, так і нижчу привабливість сіл порівняно з містами (особливо великими) для ВПО та іммігрантів.

Збільшення навантаження на соціальну інфраструктуру у регіонах з великою чисельністю внутрішніх переселенців може спричинити зниження якості соціальних послуг. Дослідження, проведені в 2015—2016 рр., свідчать про критичне зростання тиску на місцеві ринки (продовольчих та непродовольчих товарів, житла, праці, побутових, транспортних, медичних та освітніх послуг) після перевищення часткою ВПО в населенні 2 %-го порогу [5] (що вже вочевидь спостерігається у більшості західних областей). В найближчому майбутньому можливе посилення напруги на ринку праці в одних регіонах та дефіцит робочої сили в інших, що ускладнить можливості досягнення балансу попиту і пропозиції робочої сили і послабить економічну основу резилієнтності якості життя населення України. Переміщення (релокація) підприємств та розвиток можливостей дистанційної зайнятості дозволять послабити реалізацію цих ризиків, але не зможуть усунути їх.

Соціальне напруження між місцевим та приїжджим населенням у регіонах з великою концентрацією ВПО та поверненців може призвести до конфліктів, що негативно впливають на соціальну стабільність та безпеку. В умовах відсутності достатнього рівня консолідації населення ефективність соціально економічної політики, зокрема заходів, спрямованих на забезпечення резилієнтності якості життя населення, навряд чи буде високою. Відповідно питання удосконалення державної політики інтеграції ВПО та поверненців в місцеві громади, а також консолідації населення, набувають першочергового значення.

1. Внутрішньо переміщені особи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ioc.gov.ua/en/analytics/dashboard-vpo
2. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні. Опитування загального населення. Раунд 19. Січень 2025 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://dtm.iom.int/dtm_download_track/74531?file=1&type=node&id=50116
3. Калашнікова Т.М., Шелудько Н.М., Герасименко І.В. Резилієнтність якості життя населення: роль соціального захисту. Український соціум, 2025, 3(94): 73-85. https://doi.org/10.15407/socium2025.03.073
4. Нові реалії для українців у Європі: менше грошей, більше вимог. [Електронний ресурс]: [Вебсайт]. — Режим доступу: https://farvatermedia.com/articles/novi-realii-dlia-ukraintsiv-u-yevropi-menshe-hroshei-bilshe-vymoh/

5. Смаль В., Позняк О. Внутрішньо переміщені особи: соціальна та економічна інтеграція в приймаючих громадах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2016/10/IDP_REPORT_by_V.Smal_09.06.2016_Ukr.pdf

Юрченко Н.Б.
к.е.н., доцентка, доцентка кафедри бізнесу та управління
Університет Короля Данила, м. Івано-Франківськ, Україна

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ШІ НА РИНОК ПРАЦІ МАРКЕТОЛОГІВ

В умовах динамічного розвитку науково-технічного прогресу в напрямку цифровізації бізнесу, використання можливостей штучного інтелекту та постійної зміни алгоритмів просування товарів і контенту в пошуковиках та соцмережах постійно виникають дискусії на тему, які ж спеціалізацій у маркетингу скоро «помруть», тобто стануть неактуальними на ринку праці. Проте дослідження вакансій, проведене українською платформою work.ua [7] показує, що запит на різноманітні спеціалізації маркетингового спрямування не лише не скорочується, але поступово зростає. То що ж змінилось на ринку праці і як це має вплинути на підготовку фахівців з маркетингу різних кваліфікаційних рівнів?

В першу чергу, за останні роки змінилось розуміння того, яке місце нові цифрові можливості займають в діяльності маркетолога [5; 10]. Замість того, щоб уникати та обмежувати використання інструментів ШІ в роботі та освіті маркетологів, відбулися спроби легалізувати, прописати соціально-етичні та юридичні норми та правила застосування його інструментів [6]. В поточному році панівним вже стало твердження, що немає сенсу боротись з технічним прогресом, слід навчитись правильно використовувати його наслідки.

Загалом, найбільший вплив на структуру завдань та розподіл часу маркетолога, інструменти штучного інтелекту чинять в сегменті стартапів. Це саме та частина ринку, де є потреба швидко генерувати і тестувати гіпотези, створювати мінімально життєздатний продукт в умовах обмеженого бюджету і швидко впроваджувати його на ринок. В сегменті середнього бізнесу та ентерпрайзів цей вплив значно менший, що пов’язано з вищими вимогами до надійності усіх бізнес-процесів, а також з їх складністю.

В зоні ризику опинились ті спеціалізації, які пов’язані з генеруванням та оптимізацією контенту різного типу [1; 2; 8]. Сюди належать контент-райтери, контент-менеджери, СММ-фахівці. Також точаться дискусії стосовно доцільності утримання в штаті чи співпраці з менеджерами по роботі з клієнтами (окремі компанії вже пробували замінити їх чат-ботами та ШІ-агентами) та суміжної з маркетингом спеціалізації – переметними фотографами (оскільки з’являється все більше додатків, реклама яких обіцяє зробити якісне продажне фото зі звичайного фото, зробленого на телефон).

В цьому контексті виникає декілька напрямків змін. Перший, мало дискутований, проте не менші важливий ніж усі інші – це розширення вимог до прозорості та безпеки даних. Програми великих мовних моделей (які зараз, власне, називають програмами штучного інтелекту) дають змогу якісно обробляти великі масиви даних. Тому виникає спокуса завантажити в такі програми клієнтські чи конкурентні бази для аналізу і пошуку трендів чи ключових характеристик, чи навіть віддати аналітичну складову маркетингових досліджень ШІ-агентам. Але така практика є порушенням безпеки та конфіденційності даних, особливо якщо компанія працює з ШІ програмами відкритого доступу. Власне, це викликає необхідність переглянути етичні кодекси підприємств загалом і проводити додаткові інструктажі з персоналом відділу маркетингу та продажів щодо безпеки даних клієнтів і працівників.

Наступний напрям пов’язаний зі створенням креативів. Використання програм ШІ дає можливість заощадити час і зусилля на генерування ідей і їх візуалізацію. Тому, щоб залишатись конкурентоспроможним, маркетолог має опановувати сучасні технології створення і обробки тексту і зображень. Особливо в контексті SEO-оптимізації. Проте тут

також слід пам’ятати, що набути авторське право на текст чи візуал згенерований за допомогою ШІ можна лише вносячи в такий контент суттєві зміни. Також базовою мовою для таких програм найчастіше є англійська, тому, якщо контент-райтер працює на ринку України і складає промпт українською можуть виникати викривлення внаслідок подвійного перекладу тексту. Також чим менш якісний вхідний промпт, тим більше часу і зусиль доведеться докласти, щоб створений контент відповідав цілям, для яких був створений і привертав увагу потенційного споживача. Тим більше, що сучасні алгоритми пошукових систем і соцмереж легко розпізнають згенерований контент і зменшують його органічне охоплення. З іншого боку, відповідальність за контент, який порушує етичні чи соціальні норми буде нести і той, хто ставив завдання програмі ШІ, і підприємство, яке його опублікувало, а, в окремих випадках, і розробники конкретної програми ШІ.

Важливо пам’ятати, що правила делегування, прийняті в менеджменті, залишаються актуальними і в тому разі, якщо фахівець з маркетингу хоче делегувати якісь з своїх обов’язків та сфер прийняття рішення ШІ-агентам.

Загалом, ще одним наслідком цього витка науково-технічного прогресу стало те, що споживачі ще швидше ніж раніше перестають реагувати на ті самі ідеї та креативи, відповідно маркетологу треба швидше адаптуватись до нових запитів і тригерів.

Отже, глобальна цифровізація бізнесу та впровадження програм і засобів ШІ в діяльність підприємств не зменшила потребу в маркетологах. Проте суттєво змінила вимоги до професійних навичок. Вміння опановувати нові програмні інструменти, розуміння етичних і соціальних принципів роботи в цифрову епоху, конкурування вже не в сфері вміння писати правильні тексти, а у вмінні правильно делегувати, ставити завдання, впроваджувати методи оптимізації роботи і контролювати точність і релевантність виконання завдань, гнучкість і адаптивність стають більш вагомими конкурентними перевагами на ринку праці.

1. Sozynova, I. (2025). Використання штучного інтелекту в маркетингу в умовах переходу до економіки 5.0. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, *2*(16), 118-128.
2. Адамик, В., & Івановський, О. (2025). Використання штучного інтелекту в системі маркетингу: сучасні тенденції та виклики. *Вісник Економіки*, (1), 230-243.
3. Бабаскіна, Г. М., & Чорна, Д. В. (2024). Штучний інтелект в маркетингу. *Світ наукових досліджень. Випуск 29: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 23-24 квітня 2024 р.)/за ред.: О. Патряк та ін. ГО “Наукова спільнота”, WSZIA w Opolu. Тернопіль: ФО-П Шпак ВБ 2024. 265 с. Збірник наукових публікацій укладено за матеріалами доповідей наукової*, 20.
4. Буга, Н., & Янчук, Т. (2024). Формування бренду особистості маркетолога. *Економіка та суспільство*, (60).
5. Зубко, Н. Новітні компетенції маркетологів: актуальні виклики сучасного бізнес-середовища. ІІ Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»: збірник тез доповідей (31 травня 2023 р., м. Львів). – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. – Режим доступу: https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.pdf
6. Ілин Л. М. Вища освіта та технічні засоби на основі штучного інтелекту // Концептуальні проблеми розвитку сучасної гуманітарної та прикладної науки: матеріали VIII Міжнародного науково-практичного симпозіуму (м. Івано-Франківськ, 9 травня 2024 року). Івано-Франківськ. Редакційно-видавничий відділ ЗВО «Університет Короля Данила». 2024. С. 81-84.
7. Не після свят: ринок праці пропонує понад 100 000 вакансій. Кого шукають роботодавці? (2024). – Режим доступу: https://marketer.ua/ua/the-labor-market-offers-more-than-100-000-vacancies-who-are-employers-looking-for/
8. Реслер, М. В., & Гальо, Я. М. (2024). Вплив штучного інтелекту на сферу маркетингу. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (3 (12)), 35-40.
9. Струнгар, А. (2024). Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, (62).
10. Шимко, О. В., & Веретін, Л. С. (2025). Компетентнісний підхід до підготовки маркетологів: теоретико-методологічний та практичний аспект. *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені Академіка Степана Дем'янчука. Серія: Педагогіка та психологія*, (1), 156-162.

Тимоць М.В.
к.е.н., доц., професор кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила», м. Івано-Франківськ, Україна

МІНІМАЛЬНА ЗАРОБІТНА ПЛАТА ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Мінімальна заробітна плата є одним із найпотужніших і водночас найбільш дискусійних інструментів, що перебувають у розпорядженні уряду для реалізації соціальної політики. Мінімальна заробітна плата (МЗП) – це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці, який виступає державною соціальною гарантією [1]. В Україні розмір МЗП визначається Верховною Радою на основі пропозицій уряду, профспілок та роботодавців, а також залежить від показника прожиткового мінімуму для працездатних осіб.

Роль МЗП у державній політиці є багатофункціональною, яка спрямована на досягнення кількох критичних цілей. По-перше, це боротьба з бідністю шляхом встановлення мінімально необхідного рівня для відтворення робочої сили. По-друге, МЗП слугує для підвищення загального рівня оплати праці, виходячи з потреб зростання якості життя найманих працівників. По-третє, вона протидіє тенденції зниження величини реальної заробітної плати. Нарешті, МЗП використовується для узгодження соціально-економічної політики з динамікою економічного розвитку країни [2]. Отже, як інструмент, що впливає на витрати підприємств, МЗП класифікується як економічний фактор зовнішнього макросередовища, який безпосередньо впливає на фінансово-господарську діяльність будь-якої організації.

Сучасний аналіз підкреслює подвійну природу впливу МЗП, що виходить за межі простої соціальної гарантії. Хоча класична функція полягає у боротьбі з бідністю, реалії України виявляють системні виклики, пов'язані з невідповідністю між мінімальною заробітною платою та фактичним прожитковим мінімумом. Така розбіжність не відображає сучасних економічних реалій та механізмів ціноутворення. Коли рівень МЗП та прожиткового мінімуму є заниженим, він не лише не покриває базові потреби людей, але й не стимулює підвищення продуктивності праці. Це створює додаткову перешкоду для організацій, які прагнуть підвищити ефективність та конкурентоспроможність, оскільки закладає в систему проблему соціального дефіциту.

У зв'язку з цим, державне регулювання виплат працівникам, що не має міцної основи, заснованої на адекватному прожитковому мінімумі, посилює тиск на роботодавців, змушуючи їх компенсувати цю прогалину. Це перетворює МЗП з інструменту «соціальної подушки» на інструмент, який повинен структурно стимулювати якісні зміни в економіці. Виходячи з цього, актуальна роль МЗП полягає не лише у встановленні соціального мінімуму, але й у примусі бізнесу до інновацій та підвищення ефективності, що є необхідним для ефективного стратегічного менеджменту в умовах економічних змін.

У контексті України, де економіка характеризується структурними дефіцитами та високою нестабільністю, особливо під час воєнного стану, рішення про підвищення МЗП є не стільки оптимізаційним рішенням, скільки антикризовим фіскально-соціальним заходом, спрямованим на запобігання колапсу платоспроможності найбільш вразливих суб’єктів господарювання. Таким чином, ефективність мінімальної заробітної плати як інструменту економічної політики критично залежить від стану інституцій та ефективності податкового адміністрування.

1. Кодекс законів про працю України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/322-08#Text
2. Мінімальна заробітна плата як інструмент економічної політики та соціальна гарантія. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/minimalna-zarobitna-plata-yak-instrument-ekonomichnoyi-polityky-ta

Бороліс В.О.
здобувач ступеня доктора філософії
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна
Карпенко А.В.
д.е.н., професор, професор кафедри економіки та митної справи
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ

В сучасних умовах людський капітал перестає бути абстрактною категорією, трансформуючись у, ймовірно, найбільш критичний драйвер національної стійкості. Для України ця тема набуває особливої гостроти, адже ми спостерігаємо складну, часом парадоксальну взаємодію двох системних викликів: умов воєнного стану та глобальної інноваційної трансформації. Нові технології потребують працівників, які здатні мислити критично, швидко опановувати нові навички й працювати на перетині професій, що фактично змінює уявлення про зайнятість і спеціалізацію. До того ж мобілізація та релокація мільйонів людей змінюють структуру робочої сили: одні групи працівників стають дефіцитними, інші – практично невидимими для роботодавця. Якщо Україна прагне перейти до людиноцентричної, інноваційної моделі економіки, пошук шляхів розв'язання цих проблем стає не просто академічним інтересом, а умовою для майбутнього зростання.

За оцінками Інституту демографії та соціальних досліджень, станом на початок 2025 р. чисельність населення на підконтрольних територіях скоротилася до 31,5 млн осіб, що приблизно на 10 млн менше порівняно з довоєнним періодом [4]. Демографічна криза поглиблюється: у 2024 році Україна демонструвала найнижчий рівень народжуваності та найвищий рівень смертності у світі. Масштаби зовнішньої міграції залишаються значними. Так, за даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на листопад 2025 року за межами України перебуває понад 5,8 млн громадян [2]. Міграційне сальдо на 1 серпня 2025 року становить від'ємні 2,88 млн осіб. Характер міграції змінився: сьогодні країну переважно залишають висококваліфіковані фахівці науки, медицини та IT-сектору. Така тенденція, як припускається, поступово позбавляє економіку не лише кадрового ресурсу, а й ключового інноваційного потенціалу. Що стосується внутрішньої міграції, за даними Міністерства соціальної політики на обліку внутрішньо переміщених осіб станом на 10 березня 2025 року перебуває 4,623 млн громадян [5]. Ці процеси безпосередньо скорочують базу людського капіталу, закладаючи підвалини майбутнього дефіциту трудових ресурсів.

Невідповідність системи освіти вимогам ринку праці ще більше ускладнює ефективне використання наявних людських ресурсів. Дані опитування Deloitte Ukraine Human Capital Pulse Survey свідчать, що 37% українських компаній уже зараз стикаються з нестачею персоналу, при цьому найбільш дефіцитними є кваліфіковані фахівці (84%) та операційний персонал (61%) [8]. За результатами опитування Європейської Бізнес Асоціації, у 2025 році 74% компаній відчули значний дефіцит кваліфікованих кадрів, що може свідчити про глибокий розрив між компетенціями здобувачів освіти та реальними запитами економіки [3]. Згідно з прогнозами World Economic Forum, 39% базових професійних навичок зазнають трансформації протягом найближчих п'яти років, однак вітчизняна система освіти наразі не адаптована до цих змін [1].

Психологічне виснаження трудових ресурсів створює додатковий тиск. Зростання рівня стресу та поширеність ПТСР серед працівників безпосередньо корелюють зі зниженням продуктивності праці та збільшенням витрат на охорону здоров'я, що, за попередніми прогнозами, може коштувати економіці до 4-5% потенційного ВВП щороку [7]. У студентського середовища, яке має формувати майбутній трудовий резерв, ознаки емоційного виснаження стали системними. Дослідження 2025 року фіксують у здобувачів освіти зростання втоми, порушення сну та поступову втрату академічної мотивації [6]. Таке

поєднання створює ризик виходу на ринок праці покоління фахівців зі зниженою стресостійкістю й підвищеною схильністю до професійного вигорання, що може мати тривалий негативний вплив на продуктивність національної економіки.

Бюджет 2025 року закладає пріоритет оборонних видатків, що поглиблює інвестиційний дефіцит у сфері людського капіталу. Скорочення фінансування програм професійної перепідготовки та модернізації освітньої інфраструктури фактично консервує низьку якість трудових ресурсів і ускладнює адаптацію до потреб повоєнної економіки. Водночас поточний рівень фінансування науково-дослідних інституцій та професійної освіти створює ризик збереження технологічної відсталості, обмежуючи потенціал для інноваційної активності та зростання продуктивності праці в реальному секторі. У цій ситуації державна політика у сфері людського капіталу виглядає фрагментованою й недостатньо стратегічною, що може ускладнити відновлення економіки у середньо- та довгостроковій перспективі.

Кумулятивна дія цих викликів формує не просто сукупність проблем, а своєрідне замкнене коло. Демографічні втрати та зовнішня міграція скорочують потенційну базу людського капіталу до рівня, що вже сам по собі виглядає критичним для економіки. До цього додається структурний дисбаланс між освітою та вимогами ринку праці, що фактично знецінює наявні трудові ресурси, оскільки значна їх частина не відповідає потребам економіки. Водночас інтенсивний витік талантів позбавляє країну найбільш мобільних і висококваліфікованих працівників, а психологічні наслідки війни деструктивно впливають на продуктивність праці.

Разом ці процеси формують суттєвий бар'єр для економічного зростання та повоєнного відновлення України. Подолання системної кризи людського капіталу не може обмежуватися точковими рішеннями. Ключовим пріоритетом стає не стільки кількість трудових ресурсів, скільки їхня якість, мобільність і здатність адаптуватися до участі у інноваційній моделі розвитку.

1. Future of Jobs Report 2025 / World Economic Forum. Geneva: WEF, 2025. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
2. Ukraine Refugee Situation / Operational Data Portal. UNHCR, the UN Refugee Agency. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine
3. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат: тенденції ринку праці у 2026 році. Європейська Бізнес Асоціація. URL: https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/
4. Лібанова, Е. М. (2025). Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження. Visnik Nacional Noi Academii Nauk Ukrai Ni, 4. https://doi.org/10.15407/visn2025.04.038
5. Оцінка чисельності населення та міграційні процеси. Громадянська мережа ОПОРА. URL: https://oporaua.org/population
6. Прокопенко, О. А. (2025). Емоційне виснаження студентів та втома під час війни. Проблеми Сучасних Трансформацій. Серія: Педагогіка, 7. https://doi.org/10.54929/2786-9199-2025-7-10-01
7. Соловйов О. Ментальне здоров'я в Україні під час війни та після: системний підхід до прогнозу непередбачуваних змін. Здоров'я України 21 сторіччя. 2024. № 21 (583). URL: https://health-ua.com/neurology/porusennia-snu/79120-mentalne-zdorovia-v-ukrayini-pid-cas-viini-ta-pislia-sistemnii-pidxid-do-prognozu-neperedbacuvanix-zmin
8. Тренди в управлінні людським капіталом: Україна і світ (Human Capital Trends Pulse Survey 2025). Deloitte Ukraine. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-pulse-survey-2025.html

Головко Л.В.
к.е.н.. старший науковий співробітник, старший науковий співробітник
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПРОБЛЕМ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

В умовах війни надзвичайно значущим є безпека і підвищення якості життя населення територіальної громади на підконтрольній Україні території. Низка соціально-економічних проблем потребує різних підходів і механізмів та шляхів вирішення. Найбільший потенціал у цьому аспекті має співробітництво, що є ефективним інструментом для створення безпечних

умов проживання, вирішення проблем у сферах житлово-комунального господарства, освіти, охорони здоров'я та обміну досвідом щодо формування стресостійкості суспільного розвитку .

Відповідно до Конституції України (ч. 3 ст. 142) територіальні громади можуть об'єднувати на договірних засадах об'єкти комунальної власності та кошти бюджетів для виконання спільних проєктів або для спільного фінансування (утримання) комунальних підприємств, організацій і установ, створювати для цього відповідні органи і служби [1]. Згідно Закону України «Про співробітництво територіальних громад» № 1508-VII від 17.06.2014 р. основними принципами співробітництва є: законність, добровільність, взаємна вигода; прозорість та відкритість; рівноправність учасників; взаємна відповідальність суб'єктів співробітництва за його результати [2].

З моменту повномасштабного вторгнення російських військ, актуальності набирає соціальна згуртованість, підтримка і співробітництво як у межах територіальних громад, так і між громадами, співпраця органів самоорганізації і населення, громади та бізнесу. В умовах дії воєнного або надзвичайного стану значущості набувають договори співробітництва територіальних громад щодо: підтримки сектору безпеки та оборони; ліквідації наслідків збройної агресії; забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб; забезпечення реабілітації та підтримки ветеранів війни, Захисників і Захисниць України, членів їхніх сімей, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, Захисників і Захисниць України [2].

Основними функціями партнерств у воєнний період є: оперативне забезпечення критичних потреб населення (харчування, медицина, тимчасове житло, евакуація). Мережеві форми координації між громадами, волонтерами та міжнародними організаціями дозволяють швидше мобілізувати ресурси на місцях; підтримка послуг місцевого самоврядування та збереження інституційної спроможності: через субгранти, навчання персоналу та технічну допомогу; посилення соціальної згуртованості та легітимності місцевої влади: участь громадян у прийнятті рішень підвищує довіру і зменшує ризики конфлікту всередині громади; підготовка до відновлення та реконструкції: спільне планування, оцінка потреб та координація донорських потоків забезпечують цілісніші підходи до реконструкції.

У наш час партнерські відносини проявляються у формі: офіційних меморандумів і угод про співпрацю; міжсекторних координаційних штабів/платформ; субгрантових механізмів, де міжнародні фонди передають кошти на реалізацію проєктів через місцеві НДО; неформальних мереж волонтерів, що часто забезпечують першочергову реакцію на кризи. Кожна форма має свої переваги: формальні угоди забезпечують прозорість і підзвітність, а неформальні мережі — мобільність і швидкість.

Під час війни партнерські відносини у територіальних громадах виконують багатовимірну роль: від негайної допомоги й забезпечення безпеки до підготовки умов для стійкого відновлення й відновлення довіри між владою та громадою. Ефективність цих відносин значною мірою залежить від здатності поєднати оперативність і гнучкість неформальних мереж із прозорістю, підзвітністю та довгостроковим плануванням, яке забезпечить стабільність повоєнного відновлення.

1. Конституція України. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 13.11.2025).
2. Про співробітництво територіальних громад. Закон України № 1508-VII від 17.06.2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text (дата звернення: 13.11.2025).

Заяць В.С.
к.е.н., провідний науковий співробітник
Інститут демографії та досліджень якості життя населення, м.Київ, Україна

ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ ЯК ПРІОРИТЕТ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Досягнення соціально прийнятної якості життя є метою та пріоритетним напрямом сучасного суспільного розвитку. Його високий рівень свідчить про наявні результати економічного розвитку країни та її регіонів, а також ступінь соціалізації економіки. Важливого значення він набуває у суспільстві, орієнтованому на людський розвиток. Відповідно до конвенцій Міжнародної організації праці кожна людина має право на життєвий рівень, необхідний для збереження здоров'я і добробуту, а також право на забезпечення у випадку складних життєвих ситуацій, насамперед безробіття, інвалідності, втрати годувальника. У кожній країні ці права реалізуються на основі національної концепції рівня життя, яка охоплює основні цілі, завдання і пріоритети у цій сфері, засоби їх досягнення та перспективи.

Дослідження якості життя населення в сучасних умовах ґрунтується на системних засадах і передбачає розгортання досліджень за такими основними складовими як характеристика матеріального становища населення, що охоплює доходи й витрати, споживання, майнові характеристики; оцінка умов проживання; аналіз соціального середовища та ін. Воно викликає певні труднощі у зв'язку з тим, що життєдіяльність людей, їхні потреби й інтереси є різноманітними і різноплановими. Їхнє задоволення відбувається як на особистісному рівні, так і на державному, регіональному та муніципальному. У зв'язку з цим необхідною є система показників та індикативних параметрів, що визначають рівень задоволення окремих життєво необхідних потреб за їх видами з урахуванням чинних гарантій і соціальних стандартів, а також макроекономічних умов розподілу матеріальних та духовних благ і послуг у суспільстві.

Об'єктивна оцінка, в українських реаліях, має враховувати тривалість реформування економічної системи, загострення соціальних проблем та появу нових викликів, обумовлених військовою агресією та глобалізаційними процесами. Слід зважати і на те, що під впливом невдалих тривалих реформ та інших причин населення України постійно зазнає падіння життєвого рівня у різних формах – втрата чи знецінення заощаджень, згортання певних видів економічної діяльності, скорочення робочих місць і відповідно втрата трудового доходу, необґрунтована тарифна політика на житлово-комунальні послуги, незавершеність пенсійної реформи та ін. В умовах низького рівня добробуту актуалізується проблема бідності населення, що вимагає спеціального інструментарію її комплексного дослідження з детальним розглядом динамічних зрушень у цій сфері. Попри складні соціально-економічні умови Україна має рухатись шляхом досягнення високих стандартів життя, оскільки це необхідно для розбудови держави загального добробуту.

1. Поведінкові стратегії домогосподарств у контексті якості життя: монографія / [Черенько Л.М., Бевз В.П., Васильєв О.А., Заяць В.С., Клименко Ю.А., Когатько Ю.Л., Крикун О.І., Полякова С.В., Реут А.Г., Хмелевська О.М., Шишкін В.С.]; Національна академія наук України, Інститут демографії та проблем якості життя НАН України. — Електронне видання. — Київ, 2025. — 316 с.
2. Заяць В.С. (2024). Фінансова поведінка домогосподарств у контексті їх резильєнтного розвитку. Демографія та соціальна економіка, 55(1), 41–58. https://doi.org/10.15407/dse2024.01.041
3. Якість життя населення України та перші наслідки війни / [Черенько Л.М., Полякова С.В., Шишкін В.С., Реут А.Г., Крикун О.І., Когатько Ю.Л., Заяць В.С., Клименко Ю.А.]; Нац. акад. наук. Укр., Ін-т демогр. та соц. дослідж. ім.М.В. Птухи. — Електронне видання. — Київ, 2023.

Сова О. Ю.
к.е.н., доцент, с.н.с.
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи
Національної академії наук України, м. Київ, Україна

ТЕРИТОРІАЛЬНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ

У межах аналізу соціального середовища України важливим аспектом є врахування неоднорідності умов життя та доступу до ресурсів для різних груп населення. Така диференціація безпосередньо впливає на здатність різних спільнот адаптуватися до кризових обставин, зберігати функціональність соціальних зв'язків і відновлювати базовий рівень якості життя.

Як зазначає Е. Лібанова, в сучасних умовах соціально-економічної нестабільності резилієнтність системи не може бути забезпечена без розуміння локальної специфіки та динаміки вразливості населення [1]. Подібний підхід простежується і в міжнародних дослідженнях: так, у межах географії вразливості доцільно враховувати багатовимірну природу соціально-просторових взаємозв'язків і оцінювати взаємодію між місцевістю, мережевими структурами, рівнями просторової організації [2]. Це особливо актуально для України, де просторові особливості соціального середовища зумовлюють відмінності в здатності громад реагувати на кризові виклики. Наслідки російської військової агресії мають високу територіальну диференціацію, що відображає різні рівні вразливості, економічного потенціалу та демографічних змін у громадах [3].

Отже, одним із ключових чинників, що визначає резилієнтність якості життя населення, є територіальні відмінності. Вони формуються під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів: географічного розташування, економічного потенціалу, стану соціальної інфраструктури, рівня урбанізації, історико-культурного спадку, а також безпекової ситуації. Просторові характеристики мають прямий вплив на можливості населення задовольняти першочергові потреби, отримувати соціальні послуги та зберігати соціальну згуртованість.

В оцінці резилієнтності якості життя на місцевому рівні необхідно враховувати як об'єктивні показники (індекси, статистику, рівень доступу до послуг, наявність підтримки від держави, рівень децентралізації), так і суб'єктивні аспекти – зокрема, довіру до інституцій, наявність громадської активності, рівень соціальної згуртованості та локальної ідентичності. У цьому контексті О. Дяконенко наголошує, що посилення соціального капіталу на місцевому рівні є засобом консолідації населення в умовах дестабілізуючого тиску війни [4]. Саме соціальний капітал виступає ключовим механізмом підвищення стійкості громад у період турбулентності (табл. 1).

В Україні спостерігаються суттєві міжрегіональні диспропорції за показниками доступу до медичних, освітніх, транспортних і комунальних послуг, рівнем зайнятості, доходів, соціального захисту та почуття безпеки. Війна Росії проти України загострила виклики для розвитку громад і посилила нерівномірний розподіл фінансових ресурсів, що суперечить ідеї збалансованого розвитку усіх територіальних одиниць [5].

Наприклад, західні регіони, що в меншому ступені постраждали від бойових дій, демонструють відносно вищу адаптивність і здатність до мобілізації локальних ресурсів. Натомість деокуповані, прикордонні та прифронтові території характеризуються значним зниженням життєстійкості через руйнування інфраструктури, демографічні втрати та психологічне навантаження на населення.

В умовах таких територіальних диспропорцій ефективне планування та реалізація програм підтримки громад потребує врахування локальної специфіки та пріоритетів кожного регіону. Особливо важливим є зміцнення соціальної згуртованості та розвитку механізмів самоорганізації, що підвищують стійкість населення до подальших кризових ситуацій.

Таблиця 1. Ключові фактори впливу на резилієнтність якості життя населення за територіальними відмінностями

№	Фактор	Характеристика впливу
1.	Географічне розташування	Населення, що проживає у прифронтових або нещодавно деокупованих регіонах, стикається з безпрецедентними викликами. Це включає значні руйнування житла та інфраструктури, обмежений доступ до базових послуг (медицина, освіта, водопостачання, електроенергія), а також психологічні травми та втрати. Оцінка резилієнтності в цих регіонах має враховувати рівень безпеки, доступність гуманітарної допомоги та можливості для відбудови.
2.	Рівень економічного розвитку регіонів	Економічна диференціація між регіонами України залишається значною. Регіони з розвиненою промисловістю, агропромисловим комплексом чи значним інвестиційним потенціалом зазвичай демонструють вищий рівень зайнятості, вищі доходи населення та кращий доступ до соціальних послуг. Натомість, депресивні регіони, або ті, що втратили традиційні економічні зв'язки, характеризуються високим рівнем безробіття, міграцією працездатного населення та деградацією соціальної інфраструктури.
3.	Доступ до інфраструктури та послуг	Якість і доступність медичних закладів, освітніх установ, транспортної інфраструктури, фінансових послуг та культурних закладів суттєво відрізняються між регіонами. У великих містах та обласних центрах цей доступ є значно кращим порівняно з віддаленими або сільськими районами. Обмежений доступ до якісних послуг погіршує повсякденне життя та можливості для самореалізації, знижуючи загальну резилієнтність.
4.	Міграційні процеси	Масштабні внутрішні та зовнішні міграційні процеси, спровоковані війною та економічними факторами, значно змінюють демографічний та соціальний потенціал регіонів. Приймаючі громади стикаються з підвищеним навантаженням на свою інфраструктуру, тоді як внутрішньо переміщені особи – з викликами інтеграції, пошуку житла та працевлаштування. Ці процеси створюють нові виклики для оцінки резилієнтності як серед тих, хто переїхав, так і серед приймаючого населення.
5.	Рівень впровадження реформ та децентралізації	Успішна реалізація реформи децентралізації значно посилила спроможність місцевих громад, надавши їм більше повноважень та ресурсів для розвитку. Регіони, що ефективно скористалися цими можливостями, демонструють вищий рівень місцевого самоврядування, краще залучають інвестиції та ефективніше покращують якість послуг для своїх мешканців, що зміцнює їхню резилієнтність.

Джерело: сформовано автором.

Ключові фактори, що впливають на територіальні відмінності оцінки резилієнтності якості життя в Україні, наведено в табл. 1.

Для оцінки територіальних відмінностей у резилієнтності якості життя можуть використовуватися:

- Географічні інформаційні системи (ГІС): дозволяють візуалізувати та аналізувати дані про соціально-економічні показники, доступ до послуг, рівень безпеки тощо в розрізі регіонів.
- Індекси розвитку: створення інтегральних індексів, що враховують низку показників (наприклад, ВПП на душу населення, рівень безробіття, доступ до медичних послуг, рівень злочинності, наявність укриттів), дозволить порівнювати регіони.
- Соціологічні опитування: проведення репрезентативних опитувань у різних регіонах з акцентом на суб'єктивне сприйняття якості життя, рівня безпеки, довіри до інститутів та здатності долати труднощі.
- Кількісний аналіз даних: збір та аналіз статистичних даних з різних джерел (Державна служба статистики України, місцеві органи влади, міжнародні організації) для виявлення закономірностей та відмінностей.

У контексті оцінки резилієнтності регіонів, інтеграція кількісних та просторових методів – зокрема, використання геоінформаційних систем, індексів вразливості та репрезентативних соціологічних даних – забезпечує багатовимірне бачення адаптивних можливостей громад [6].

Таким чином, територіальний контекст суттєво впливає на здатність різних груп населення підтримувати прийнятний рівень якості життя в умовах нестабільності. Просторові диспропорції в Україні набули ще більшого загострення внаслідок війни, що зруйнувала традиційні соціально-економічні зв'язки, спричинила масштабні переміщення населення, а також сприяла появі нових вразливих груп. Національні та регіональні показники більше не є однорідними або стабільними: одна й та сама політика чи підтримка на місцях може давати абсолютно різний результат залежно від контексту – від рівня довіри до інституцій, до наявності доріг або опалення в громаді. Особливої актуальності набуває розуміння, які саме чинники – географічні, інфраструктурні, економічні, соціальні чи адміністративні – формують базу для стійкості або, навпаки, посилюють вразливість населення в різних регіонах. Наприклад, при розгляді територіальних чинників важливо не зводити вплив географічного розташування виключно до близькості до зони бойових дій.

Просторовий контекст охоплює значно ширший спектр характеристик, зокрема – геоморфологічні особливості території, які визначають щільність заселення, характер забудови та інфраструктурні можливості. Так, у рівнинних регіонах простіше забезпечити мобільність, розміщення об'єктів логістики, розвиток аграрного виробництва й транспортних коридорів. Натомість гірські території мають обмежені комунікаційні можливості, розосереджене поселення, складні умови евакуації або доставки допомоги. Водночас саме в гірських громадах можуть бути сильніші локальні зв'язки, наявні специфічні моделі виживання в умовах ізоляції. У табл. 2 узагальнено основні просторові детермінанти резилієнтності якості життя в регіонах України. Їхнє поєднання визначає, наскільки ефективно громади можуть реагувати на виклики, підтримувати базові функції життєдіяльності та забезпечувати соціальну згуртованість.

Аналіз територіальних відмінностей свідчить про значну просторову неоднорідність соціального середовища, що прямо впливає на здатність різних громад підтримувати життєстійкість у кризових умовах. Відмінності між регіонами не обмежуються рівнем розвитку – вони включають глибші системні диспропорції у доступі до механізмів підтримки, комунікативних можливостей, соціального капіталу та рівня мобілізації внутрішніх ресурсів.

В умовах повномасштабної війни регіональна нерівність посилилася: прифронтові, деокуповані й прикордонні території демонструють вищу вразливість, знижену функціональність інфраструктури та підвищений рівень соціального стресу. Водночас західні області й великі міста, які мають вищу концентрацію ресурсів і організаційну спроможність, виявляють більший потенціал до відновлення та мобілізації. Виникають ризики маргіналізації окремих територій, що поглиблює соціальну фрагментацію. Це потребує формування адаптивних управлінських підходів, які враховують локальний контекст, ресурси громад та реальні сценарії відновлення.

Вивчення територіальних особливостей якості життя в умовах довготривалих криз передбачає не лише кількісну оцінку наявних ресурсів чи інфраструктури, а й глибший аналіз динаміки змін, які переживають різні регіони. Під впливом війни багато територій втратили звичні форми соціально-економічного функціонування: змінилася структура зайнятості, трансформувалися транспортні зв'язки, зменшилася доступність послуг, а також відбулася переоцінка цінностей мешканцями. Це вимагає нових підходів до оцінювання територіальної резилієнтності не лише в категоріях втрат, але й у категоріях адаптації та внутрішнього переформатування.

Особливого значення набуває поняття «локальна адаптивність» – здатність конкретної громади швидко мобілізувати внутрішні ресурси, ухвалювати ефективні управлінські рішення, підтримувати соціальну інтеграцію та взаємодопомогу. В окремих регіонах (особливо тих, що не зазнали прямих руйнувань) саме горизонтальні ініціативи населення забезпечили стійкість життєвого середовища. Наприклад, створення мереж допомоги ВПО, волонтерських

логістичних ланцюгів, місцевих протоколів безпеки та інформаційної взаємопідтримки стало не менш важливим, ніж офіційні механізми реагування.

Таблиця 2. Систематизація факторів територіальної диференціації соціального середовища України

Фактор	Зміст	Вплив на резилієнтність
Близькість до зони бойових дій	Віддаленість від лінії фронту, кордонів, транспортних вузлів.	Формує рівень безпеки, доступ до евакуації, гуманітарної допомоги.
Тип місцевості	Природні умови рельєфу: рівнина, гори, пагорби, долини.	Визначає доступність інфраструктури, мобільність населення, складність евакуації та доставки допомоги.
Рівень розвитку інфраструктури	Стан доріг, доступ до електроенергії, водопостачання, медичних і освітніх закладів.	Забезпечує базові потреби, впливає на мобільність і доступ до послуг.
Економічний потенціал регіону	Обсяг ВПП на душу населення, зайнятість, активність бізнесу.	Визначає можливості для працевлаштування та самоорганізації населення.
Соціальна інфраструктура	Наявність шкіл, лікарень, центрів зайнятості, ЦНАПів, місць соціальної взаємодії.	Знижує вразливість, сприяє включенню населення в мережі підтримки.
Рівень урбанізації	Частка міського та сільського населення, щільність забудови.	Визначає якість життєвого середовища та швидкість реагування на кризові ситуації.
Громадська активність	Наявність локальних ініціатив, волонтерських структур, участь у прийнятті рішень.	Підсилює горизонтальні зв’язки та взаємну підтримку у кризовий період.
Інституційна спроможність	Ефективність місцевого самоврядування, реалізація програм підтримки населення.	Визначає швидкість і якість реагування на потреби громади.
Психологічний стан населення	Рівень стресу, страху, недовіри, вплив травматичних подій.	Впливає на здатність до самоорганізації, участі в колективних діях.
Міграційна динаміка	Відтік або притік населення, внутрішнє переміщення.	Змінює навантаження на інфраструктуру, впливає на соціальні зв’язки в громадах.

Джерело: сформовано автором.

Крім того, в дослідженні резилієнтності якості життя доцільно враховувати регіональну соціальну спадковість – історичні традиції самоорганізації, досвід кризових ситуацій у минулому (повені, промислові катастрофи, наслідки пандемії), ступінь централізації управління та характер відносин між населенням і місцевою владою. В окремих районах (зокрема, в центральній Україні) гнучкість рішень і автономія громад проявились сильніше завдяки попередньому досвіду впровадження децентралізації. Врахування сезонних факторів в умовах війни отримало нове значення. Відсутність опалення або ускладнене пересування в зимовий період по нерозчищених дорогах має різну вагу для північних і південних регіонів. Також контрастність кліматичних зон впливає на можливість тимчасового самозабезпечення (в т.ч. харчового) у сільській місцевості.

Зрештою, територіальна резилієнтність не повинна оцінюватися як фіксована характеристика – вона є процесом, що постійно змінюється під впливом зовнішніх викликів і внутрішніх ресурсів. Саме тому ключовим завданням сучасної регіональної політики має стати не лише вирівнювання показників, а й розпізнавання локальних моделей стійкості й перенесення їх у ті громади, де такі практики ще не сформовані.

Підвищення резилієнтності якості життя потребує не уніфікованих рішень, а диференційованої регіональної політики – спрямованої на посилення місцевих ініціатив, розвиток горизонтальних зв'язків, формування ефективних мереж взаємодопомоги та підтримку тих громад, які перебувають у найскладніших умовах. Таким чином, територіальний вимір є не лише фоном для оцінювання якості життя, але й активним чинником впливу на здатність населення адаптуватися, зберігати функціональність соціального середовища та формувати стійкі основи майбутнього відновлення.

1. Лібанова Е. (2024). Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. Демографія та соціальна економіка. № 8(4). С. 3-23. https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003
2. Etzold B., & Sakdapolrak P. (2016). Socio-spatialities of vulnerability: towards a polymorphic perspective in vulnerability research. DIE ERDE – Journal of the Geographical Society of Berlin. Vol. 147(4). P. 234-251. https://doi.org/10.12854/erde-147-21
3. Palekha Yu. M., Malchykova D. S., Antonenko N. V., & Pylypenko I. O. (2023). Approaches to the territorial communities' typification of Ukraine as a result of the Russian military aggression. Ukrainian Geographical Journal. No 4. P. 36-43. https://doi.org/10.15407/ugz2023.04.036
4. Дяконенко О. (2023). Соціальний капітал територіальних громад України в умовах війни: сучасні трансформації та прогнозні зрушення. Демографія та соціальна економіка. № 52(2). С. 54-71. https://doi.org/10.15407/dse2023.02.054
5. Voznyak H., Patytska K., Mulska O., Zherebylo I., & Sorokovyi D. (2024). Resilience of territorial communities amid the war against Ukraine: The role of budgetary instruments. Problems and Perspectives in Management. No 13(1). P. 41-54. https://doi.org/10.21511/pmf.13(1).2024.04
6. Kimhi S., & et al. (2023). Impact of the war in Ukraine on resilience, protective, and vulnerability factors. Frontiers in Public Health. No 11. https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1053940

Косінський П.М.
доктор філософії, доцент, доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна
Демчук М.О.
студентка, кафедри цифрових освітніх технологій
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

STEM-ОСВІТА ЯК ФОРМА ІНВЕСТУВАННЯ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

У сучасних умовах, STEM-освіта (Science, Technology, Engineering, Mathematics) набуває ключового значення як форма інвестування у людський капітал, адже виступає основним джерелом формування кваліфікованих фахівців, здатних забезпечити стале економічне зростання, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможність держави [2].

Зважаючи на те, що наша держава сьогодні перебуває в процесі євроінтеграції, а також прагне забезпечити сталий розвиток сформованих у ній соціо-еколого-економічних систем, розвиток STEM-освіти може стати пріоритетною інвестицією в людський капітал.

Наприклад, в Європейському Союзі чи США, розвиток STEM-напрямів розглядається не лише як освітній пріоритет, а й як стратегічна економічна інвестиція, що визначає темпи інноваційного розвитку та структурної модернізації економіки.

Окрім того, STEM-освіта виступає потужним механізмом забезпечення рівності можливостей та соціальної мобільності. Вона надає людям критично важливі навички для використання технічних засобів й спеціалізованих платформ в освітньому процесі та вміння вирішувати складні проблеми, сприяє формуванню гнучкості та адаптивності до змін на ринку праці, а також відкриває можливості для оптимізації попиту та пропозиції на ринку праці. Крім того, STEM-навчання стимулює розвиток цифрової та фінансової грамотності, забезпечуючи учнів знаннями, необхідними для розуміння принципів роботи сучасних цифрових і фінансових систем. [1]

Тому, ми можемо використати позитивний досвід зарубіжних держав щодо розвитку STEM-напрямів з метою удосконалення вітчизняної системи освіти, що дозволить в

майбутньому забезпечити ефективну підготовку кадрів, здатних працювати у секторах, що потребують особливих знань, технічних навичок і вмінь, а також сприятиме розвитку цифрової економіки й підвищенню рівня конкурентоспроможності України на світовому ринку праці.

При цьому варто відзначити, що протягом останнього десятиліття кількість працівників у STEM-професіях поступово зростала. Збільшення спостерігалося як серед працівників із вищою освітою, так і серед спеціалістів середньої кваліфікації, що свідчить про посилення ролі STEM-компетентностей у сучасній економіці та зростання попиту на технічні та наукові кадри. Працевлаштування у галузі STEM забезпечує працівникам значні фінансові переваги порівняно з професіями поза STEM, а також дає можливість отримувати премії та додаткові винагороди за високу кваліфікацію та спеціалізацію [3].

Водночас ефективність STEM-освіти значною мірою залежить від того, як вже з шкільного віку формуються фундаментальні компетентності учнів. Щоб покращити ситуацію, щодо розвитку STEM-сфери, в першочергово, необхідно модернізувати навчальні програми, роблячи їх більш привабливими та практично орієнтованими, а також активно впроваджувати інноваційні методи навчання, такі як проектне навчання, яке дозволяє учням застосовувати теоретичні знання у реальних ситуаціях. Не менш важливо забезпечити постійну професійну підтримку вчителів і запровадити чіткі критерії оцінювання STEM-компетентностей, що дозволить ефективно та прозоро відстежувати прогрес учнів [1].

У Європейському Союзі спостерігається тенденція до зростання зацікавленості студентів професійно-технічних навчальних закладів у галузях STEM, а випускники таких закладів у сферах інженерії, виробництва та будівництва користуються високим попитом на ринку праці. Це підкреслює важливість професійно-технічної освіти для розвитку інноваційної економіки, впровадження сучасних технологій та підготовки кадрів, необхідних для зеленої трансформації та забезпечення безпеки [4].

Таким чином, в контексті соціо-еколого-економічного розвитку нашої держави, STEM-освіта стає важливим інструментом розвитку людського капіталу, що сприяє її конкурентоспроможності. При цьому, ефективність STEM-освіти значною мірою залежить від модернізації навчальних програм, впровадження інноваційних методів навчання та постійної професійної підтримки вчителів.

1. Європейська Комісія. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions «A STEM Education Strategic Plan: skills for competitiveness and innovation (COM (2025) 89 final)» (Brussels, 5.03.2025). — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2025-03/STEM_Education_Strategic_Plan_COM_2025_89_1_EN_0.pdf
2. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (US); Government-University-Industry Research Roundtable; Paula Whitacre (Rapporteur). Developing Human Capital to Support U.S. Innovation Capacity: Proceedings of a Workshop—in Brief. Washington (DC): National Academies Press, 2023 May 22. ISBN-10: 0-309-70332-8. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK592467/
3. National Science Board. The STEM Labor Force: Scientists, Engineers, and Skilled Technical Workers. Science & Engineering Indicators 2024. NSB-2024-5. Alexandria, VA: National Science Board / National Science Foundation, 30 May 2024. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://ncses.nsf.gov/pubs/nsb20245/stem-labor-market-characteristics-earnings-occupations-and-industries
4. European Union. International Computer and Information Literacy Study (ICILS) in Europe, 2023: Main findings and educational policy implications. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. ISBN 978-92-68-21601-9. DOI: 10.2766/5221263. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/59721dc6-a0aa-11ef-85f0-01aa75ed71a1/language-en

Беновська Л.Я.
К.е.н., старший дослідник, провідний науковий співробітник
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І.Долішнього НАН України», м. Львів, Україна
Нестор О.Ю.
К.е.н., науковий співробітник
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І.Долішнього НАН України», м. Львів, Україна

НЕФОРМАЛЬНА ОСВІТА В ЄС: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ[1]

Навчанню впродовж життя та неформальній освіт у ЄС відводиться особливе місце, адже тут розроблена спеціальна політика **European Lifelong Learning Strategy** (політику навчання впродовж життя в ЄС), над якою працюють кілька ключових інституцій Європейського Союзу. Метою є зробити навчання, кваліфікації та мобільність доступними для всіх у ЄС. Інструментами реалізації такої політики є європейські програми навчання дорослих (EPALE, Adult Learning Agenda), центри навчання дорослих, освітні хаби, університети третього віку та інші.

Популярність та масштаби неформальної освіти зростає насамперед через те, що навчання на курсах підвищення кваліфікації та перекваліфікації дозволяє отримати знання/навики в коротший термін, ніж формальна освіта та враховує мінливі тенденції сучасності. Кожен другий працівник у країнах з високим рівнем соціально-економічного розвитку таких як Фінляндія, Ірландія, Нідерланди, Люксембург щонайменше раз у рік навчався неформально. Найнижчий рівень неформальної освіти у Греції, де частка зайнятих, що брала участь у неформальній освіті впродовж останніх 12 місяців – 8,8%, Болгарії -15,9 %, Румунії – 19,2% (рис.1). Неформальна освіта - це не лише переваги навчатись віддалено, у зручний час та у різному віці, але і висока мотивація та можливість швидко реагувати на зміни в інтересах або професійних потребах.

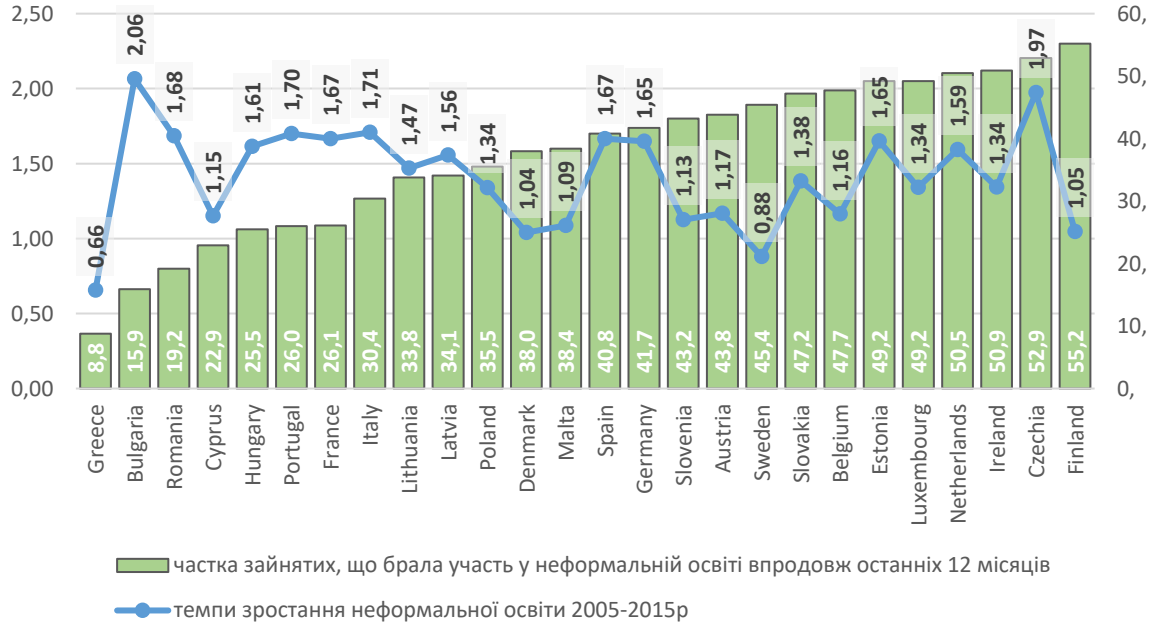


Рис. 1. Частка зайнятих осіб в країнах ЄС, що брала участь у неформальній освіті впродовж останніх 12 місяців, %.

Джерело: побудовано з використанням Eurostat [1; 2].

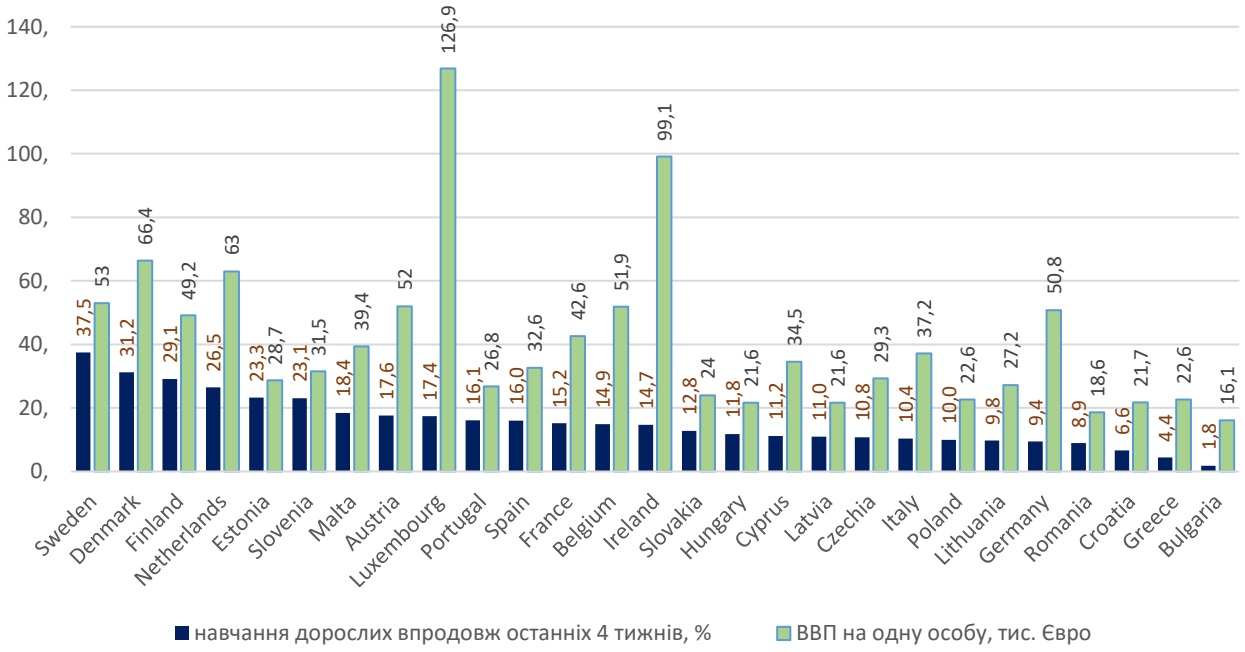


Рис. 2. Частка дорослих у ЄС, що здійснювала неформальне навчання впродовж останніх чотирьох тижнів в порівнянні з ВВП на одну особу, 2024 р.
Джерело: побудовано з використанням Eurostat [14].

Згідно статистичних даних частка дорослих у ЄС, що здійснювала навчання впродовж останні чотирьох тижнів за період 2002- 2024 років зросла у 2,5 рази з 5,3% до 13,5 %. Дослідження показали, що рівень навчання дорослих не залежить від рівня ВВП на одну особу, натомість прослідковується чітка залежність з рівнем цифровізації (рис.2). В країнах, де висока частка населення здійснює навчання продовж життя Швеція(37,5 %), Нідерланди (26,5%), Фінляндія(29,1%), Данія(31,2%), Естонія(23,3 %), найвища частка населення має високий та вище середнього рівень цифрових навичок [1, 3].

Попри позитивні тенденції зростання чисельності зайнятих неформальною освітою у ЄС існують доволі великі відмінності не лише між країнами та соціальними групами. Сільське населення має менше можливостей отримати неформальну освіту, а люди з вищим рівнем освіти та молодого віку частіше здобувають неформальну освіту, ніж старше покоління, що часто зумовлено низьким рівнем внутрішньої мотивації, не бажанням змін. Також неформальна освіти часто є платною та менш доступною для бідніших прошарків населення, малого та середнього бізнесу.

Проблемою залишається визнання неформальної освіти різними країнами. Хоча ЄС активно впроваджує microcredentials, але не всі країни визнають сертифікати навчання. Процес визнання неформальної освіти між країнами потребує подальшої гармонізації.

Хоча неформальна освіта є менш забюрократизовою та швидше ніж формальна реагує на потреби ринку праці високий попит на digital skills, green skills, STEM-освіту потребує динамічного розвитку неформальної освіти та швидкого реагування на виклики часу.

1. Digital Economy and Society Index (DESI) Thematic chapters. 2022. URL:https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022
2. Сторонянська І.З., Беновська Л.Я., Патицька Х.О. Європейська політика трансформації професійної освіти в контексті інноваційного розвитку. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2025. Вип. 3(171). С. 43-49. https://doi.org/10.36818/2071-4653-2025-3-6
3. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat

Харчук В. Ю.
д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна
Михайлович А. В.
магістрант
Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

ДЕМОГРАФІЧНА КРИЗА ТА МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ДЛЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Проблематика міграційних процесів та демографічної кризи в Україні набули критичного характеру унаслідок військової агресії та погіршення економічної ситуації в країні, безпосередньо впливаючи на соціальну та економічну сфери нашої держави. Упродовж останніх років Україна зіткнулася із стрімким скороченням рівня чисельності населення, критично низькою народжуваністю, масовою міграцією, значним рівнем смертності та старінням населення (рис. 1) [1].

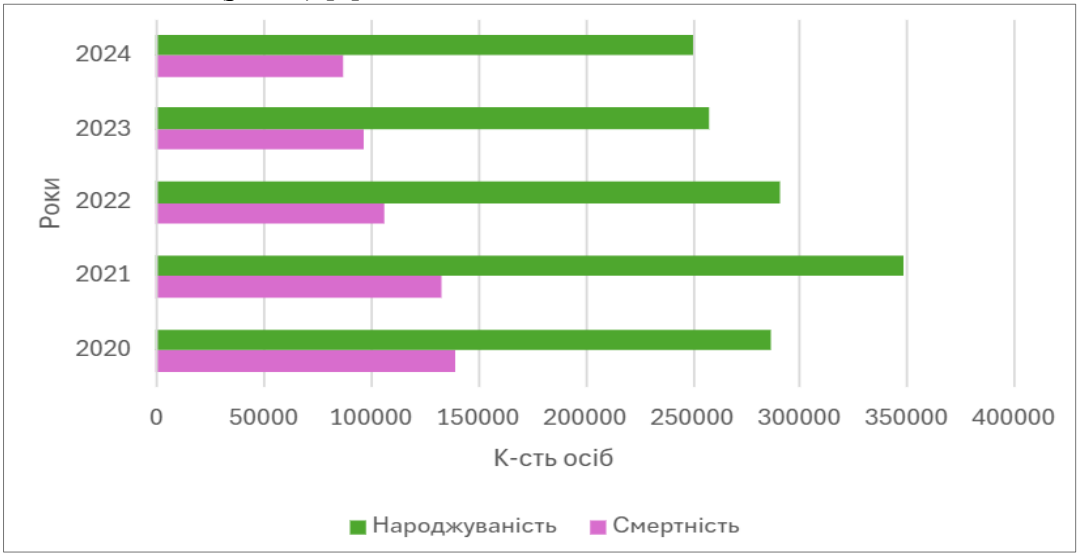


Рис. 1. Порівняння показників рівня народжуваності та смертності в Україні упродовж 2020-2024 рр. [1]

Повномасштабне вторгнення країни-агресора значно посилило ці тенденції та призвело до зменшення кількості населення на 10 мільйонів осіб [2]. Вимушене переміщення набуло масштабів гуманітарної катастрофи: більше 6,7 мільйона українців стали біженцями, а ще кілька мільйонів отримали статус внутрішньо переміщених осіб [2]. Частині мігрантів, зокрема жінкам з дітьми, вдалося інтегруватися в країни ЄС, тому існує ризик, що вони можуть не повернутися через економічну нестабільність в країні та загрози безпеці [3]. Така демографічна ситуація та міграційні процеси безпосередньо впливають на можливості для соціально-економічного розвитку держави. Варто зазначити, що високий рівень трудової міграції спричиняє дефіцит робочої сили, зокрема у сферах освіти, промисловості, медицини та будівництва [4]. Як наслідок, відтік кваліфікованих кадрів знижує продуктивність праці, зменшує податкові надходження та гальмує відновлення економіки. На додачу, старіння населення посилює навантаження на пенсійну систему та охорону здоров'я, а високий рівень смертності серед чоловіків працездатного віку призводить до гендерного дисбалансу і змінює соціальну структуру суспільства. У 2021 році середня тривалість життя в Україні становила 69,8 років, що є нижчим результатом за середньоєвропейські показники [5].

Доцільно підкреслити, що міграційні процеси мають не лише істотні економічні наслідки, а й соціальні. Так, згідно з прогнозами Інституту демографії та соціальних

досліджень НАН України, до 2041 року населення України може зменшитися до 28,9 мільйона, а до 2051 року — до критичних 25,2 мільйона осіб. Таке скорочення у поєднанні з низькою народжуваністю (приблизно 1 дитина на жінку при необхідному рівні 2,1) та міграційними втратами створює цілком реальну загрозу демографічного виснаження країни [5]. Масовий виїзд працездатного населення послаблює людський потенціал держави, зменшує мобілізаційні резерви та підриває систему соціального відтворення. Крім того, зростає ймовірність загрози зміни етнічного складу населення, унаслідок відтоку українців і потенційної імміграції робочої сили з інших регіонів світу, що може вплинути на етнокультурну ідентичність країни [6]. Такі процеси можуть нести приховані загрози і створювати додаткові виклики для внутрішньої стабільності, що, як наслідок, потребуватиме перегляду державою нормативно-законодавчого підґрунтя міграційних процесів. Позитивним є те, що на сьогодні розроблена Стратегія демографічного розвитку України до 2040 року, яка спрямована на зниження смертності, підвищення народжуваності, стимулювання повернення мігрантів та усесторонню підтримку старшого покоління. Основними завданнями даної Стратегії є створення належних умов для зростання чисельності населення, покращення якості життя громадян і формування стимулів для повернення українців з-за кордону [7; 8].

Водночас, ефективність реалізації даної стратегії залежатиме не лише від припинення бойових дій та результату війни, а й від реальних кроків, націлених на відновлення інфраструктури України, ініціатив із підтримки бізнесу та комплексної стратегії розвитку національної економіки, яка зокрема, вирішуватиме питання міграційних процесів. Першочерговим завданнями мають стати забезпечення гідних заробітних плат, надійні соціальних гарантії, безпечні умови праці та професійних розвиток. Зокрема, останнє можна досягти за допомогою ініціювання різноманітних програм професійної реінтеграції, що дозволять українцям з різноманітними здібностями краще адаптуватися до потреб сучасного ринку праці [9].

Варто зазначити, що в напрямку розвитку економічної політики, націленої на вирішення демографічних і міграційних викликів, доцільно звернути увагу на підтримку молодих сімей, зокрема, збільшення державних виплат при народженні дітей, доступна та якісна медицина й житло, розвиток дитячої інфраструктури й гнучкі форми зайнятості. Таким чином, зосередження уваги на демографічній ситуації та міграційних процесах в Україні має стати стратегічними завданнями держави. Лише комплексний підхід, що поєднує економічні, соціальні, медичні та освітні заходи, дозволить забезпечити відтворення населення, зменшити міграційний відтік і відновити демографічний потенціал країни.

1. Смертність в Україні утричі перевищує народжуваність у 2024 році. Опендатабот: веб-сайт. URL: https://opendatabot.ua/analytics/birth-death-2024-6 (дата звернення: 28.01.2024).
2. Ukraine's population has fallen by 10 million since Russia's invasion, UN says. REUTERS. 2024. URL: https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-population-has-fallen-by-10-million-since-russias-invasion-un-says-2024-10-22.
3. Демографічні загрози після війни:жінки можуть залишитися за кордоном, а чоловіки виїдуть до них. ТСН. URL: https://tsn.ua/exclusive/demografichni-zagrozi-pislya-viyni-zhinki-mozhut-zalishitisya-za-kordonom-a-choloviki-viyidut-do-nih-2395648.html
4. Зленко Н. М., Павленко Н. В., Ярова В. В. Сучасні тенденції на ринку праці в Україні та вплив на них демографічних процесів. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 56-62. DOI: https:// doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.56.
5. Населення України. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%A3%D0%BA%D 1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8.
6. Соціально-демографічна ситуація в Україні: шляхи подолання наслідків війни. НІСД. 2022. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/sotsialno-demohrafichna-sytuatsiya-v-ukrayini-shlyakhy-podolannya.
7. Кабмін погодив Стратегію демографічного розвитку України до 2040 року: які прогнози. Суспільне. Новини. 2024. URL: https://suspilne.media/849373-kabmin-pogodiv-strategiu-demograficnogo-rozvitku-ukraini-do-2040-roku-aki-prognozi.
8. Уряд затвердив план заходів з реалізації Стратегії демографічного розвитку України. Міністерство соціальної політики України. 2024. URL: https://www.msp.gov.ua/news/24190.html?.
9. Войтик О. Є., Мазій Н. Г. Ринок праці в кризових умовах та напрямки удосконалення його державного регулювання. Демократичне врядування. 2022. Вип. 2 (30). С. 144-157. DOI: https://doi.org/10.23939/dg2022.02.144.

Шушпанов Д. Г.
д. е. н., проф., завідувач відділу
демографічного моделювання та прогнозування
Інституту демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України
Каліка С. І.
аспірант
Інституту демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України
Твердохліб А.В.
аспірант
Інституту демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України

ДЕФІЦИТ РОБОЧОЇ СИЛИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕМОГРАФІЧНОЇ КРИЗИ

Україна перебуває у фазі глибоких суспільних змін, зокрема й на ринку праці, що зумовлено поєднанням повномасштабної війни, довгострокових демографічних зрушень та структурних соціально-економічних дисбалансів. На відміну від класичних криз зайнятості, сучасна ситуація характеризується не стільки зростанням безробіття, скільки стійким і зростаючим дефіцитом робочої сили, який обмежує потенціал економічного відновлення та розвитку.

Основною причиною дефіциту робочої сили є значне скорочення чисельності населення та деформація його статево-вікової структури. За період незалежності чисельність населення України зменшилася з 54,0 млн осіб у 1991 році до близько 31,0 млн осіб станом на середину 2025 року (за даними Фонду народонаселення ООН, без урахування тимчасово окупованих територій). За оцінками Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України (Інститут демографії), навіть за відносно оптимістичним сценарієм до 2040 року чисельність населення може становити близько 52 % рівня 1991 року і скоротитись до 26-27 млн. осіб. Скорочення населення супроводжується не лише абсолютними втратами, а й зменшенням частки осіб працездатного віку, насамперед у вікових групах 20–59 років, які є найбільш економічно активними. Звуження цих когорт населення має прямі та відкладені наслідки для ринку праці, системи соціального забезпечення, системи охорони здоров'я та фінансової стійкості держави.

Одним із загрозливих чинників такої ситуації є глибока криза народжуваності, яка формує довгострокову інерцію скорочення робочої сили. За оцінками За оцінками Інституту демографії Сумарний коефіцієнт народжуваності в Україні знизився до рівня близько 0,9 дитини на одну жінку, тоді як для простого відтворення населення необхідним є показник не нижче 2,14–2,15. Такий розрив означає, що навіть за стабілізації міграційних процесів у середньостроковій перспективі Україна стикається з подальшим скороченням пропозиції робочої сили та прискореним старінням населення [6]. Таким чином і надалі вібуватиметься зростання коефіцієнта демографічного навантаження на зайняте населення та зростатиме вразливість систем охорони здоров'я і соціального захисту.

Зростання рівня смертності населення під час війни також має значний вплив, включаючи безпосередні, непрямі та причинні втрати, при цьому особливо вразливими є чоловіки віком 20–60 років, люди похилого віку та особи з хронічними захворюваннями.

Найбільш суттєвий вплив на формування дефіциту робочої сили справляють міграційні процеси, спричинені війною. За даними ООН, за кордоном перебувають 5,88 млн осіб (станом на грудень 2025 року), тоді як загальна кількість біженців, за іншими оцінками, перевищила 6 мільйонів осіб [2]. У структурі зовнішніх мігрантів значна частина – це дорослі жінки. Станом на грудень 2024 року вони становили 44% усіх біженців за кордоном. Найбільшою віковою

групою серед біженців продовжують бути жінки віком 35–44 років, більшість з яких (54%) покинули Україну разом зі своїми дітьми [4]. Середній вік українців, які отримали міжнародний захист у ЄС, оцінюється приблизно у 29,4 роки [3]. Опитування серед українських біженців у ЄС показують, що приблизно 66 % мають вищу освіту, з яких понад 40 % — з магістерським або вищим ступенем, хоча частина працює нижче рівня кваліфікації через бар'єри працевлаштування [1]. Зважаючи на ці факти, внутрішній ринок праці України втратив значну частину робочої сили, критично важливої для відновлення та розвитку країни.

Внутрішня міграція також спричинила значні виклики. За даними Міністерства соціальної політик України, станом на березень 2025 року зареєстровано понад 4,6 млн ВПО. Хоча ВПО є важливим резервом для подолання дефіциту робочої сили, їхня інтеграція утруднена: з 2,1 млн осіб працездатного віку офіційно працевлаштовані лише 800 000 осіб [2]. Це свідчить про хронічну невідповідність між навичками ВПО та реальними потребами ринку праці.

Масштабна міграція призвела до істотних регіональних відмінностей у тиску на ринок праці. У найбільш постраждалих регіонах (Донецька та Херсонська області) рівень безробіття у 2025 році був надто високим (понад 30%), що пов'язано з руйнуванням інфраструктури та фактичним припиненням ведення бізнесу. Водночас у відносно безпечних регіонах (Закарпатська та Львівська області, а також у м. Києві та Київській області) рівень безробіття значно нижче через релокацію компаній та більшу економічну активність [7].

Ринок праці в умовах кризи демонструє особливі явища: попри високе завантаження виробничих потужностей у деяких галузях, дефіцит кваліфікованих кадрів є головною перешкодою для розвитку бізнесу, навіть важливішою за безпекові ризики.

Структура безробітних за фахом в Україні свідчить про суттєву асиметрію між сегментами ринку праці та відображає як довоєнні тенденції, так і вплив війни на зайнятість. Найбільшу частку серед зареєстрованих безробітних становлять працівники сфери торгівлі та послуг – 24,53%, що вказує на високу вразливість цього сектору до економічних шоків, скорочення споживчого попиту та порушення логістики. Значною також є частка безробітних найпростіших професій (16,77%), що свідчить про структурну проблему низькокваліфікованої зайнятості та обмежені можливості швидкої перекваліфікації цієї групи [7].

Водночас помітною є присутність у структурі безробіття кваліфікованих і середньокваліфікованих кадрів. Частка фахівців (10,38%), професіоналів (9,18%), керівників і менеджерів (8,30%), а також робітників з обслуговування та експлуатації технологічного устаткування (8,31%) свідчить про те, що безробіття в Україні не обмежується лише низькокваліфікованими сегментами [7]. Це вказує на дисбаланс між структурою підготовки кадрів і реальними потребами економіки, а також на скорочення робочих місць у промисловості, управлінні та сфері висококваліфікованої праці внаслідок воєнних руйнувань і релокації бізнесу.

Війна істотно змінила й гендерні параметри ринку праці. Через мобілізацію та виїзд чоловіків за кордон, ринок праці набув «жіночого» характеру. Частка жінок серед офіційно зареєстрованих безробітних сягнула 81,4% [7] Як наслідок, роботодавці, активно залучають жінок на традиційно «чоловічі» посади, такі як водії, механіки, у сфери будівництва та транспорту.

Незважаючи на реальний дефіцит робочої сили, статистично рівень безробіття, який сягав пікового значення у 30,7% у травні 2022 року. поступово знижується, що значною мірою пояснюється виїздом працездатного населення за кордон. За прогнозами, у майбутньому, рівень безробіття продовжить падіння: до 11,6% у 2025 році та 10,6% у 2026 році [11]. Однак це зниження супроводжується зростанням заробітної плати, оскільки невідповідність між попитом і пропозицією кваліфікованої робочої сили стимулює підвищення зарплат у приватному секторі.

За таких умов подолання дефіциту робочої сили потребує комплексного підходу, що поєднує інструменти ринку праці та демографічної політики. Ключовим напрямом є адаптація

системи професійної освіти та перенавчання до реальних потреб економіки, з особливим акцентом на технічні, інфраструктурні та соціально значущі спеціальності. Важливу роль відіграє стимулювання зайнятості внутрішніх резервів – жінок, осіб старших вікових груп, внутрішньо переміщених осіб – за умови створення відповідних інституційних і соціальних передумов [5; 8; 10].

Не менш значущим є формування цілісної політики повернення воєнних мігрантів, яка має спиратися не лише на економічні стимули, а й на відновлення безпеки, житлової інфраструктури та якості життя. У довгостроковій перспективі вирішальним чинником стабілізації ринку праці залишається досягнення демографічної резильєнтності, що передбачає зниження передчасної смертності, підтримку народжуваності та створення умов для відтворення людського потенціалу [6; 12].

Отже, дефіцит робочої сили в Україні є системним явищем, сформованим на перетині демографічної кризи, воєнних втрат і структурних диспропорцій ринку праці. Його подолання неможливе без узгоджених дій у сфері економічної, соціальної та демографічної політики, орієнтованих не лише на короткострокову стабілізацію, а й на довгострокове відновлення людського потенціалу країни.

1. Highly educated but underemployed: Ukrainian refugees in the EU. Financial Times. URL: https://www.ft.com/content/9a2084ca-ff4f-41a8-a794-ee3405e68a08
2. Ukraine Refugee Situation – Data and Statistics. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR).URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine
3. Ukraine's Alarming Demographics. Stockholm Centre for Eastern European Studies (SCEEUS). URL: https://sceeus.se/publikationer/ukraines-alarming-demographics/
4. Ukrainian Refugees: The Fourth Wave. Centre for Economic Strategy (CES).URL: https://ces.org.ua/en/refugees-fourth-wave/
5. Богданович О. А. Ринок праці України: сьогодення та перспективи майбутнього. *Economic Space*. 2025. № 199. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.139-143
6. Гладун О. та ін. Концептуальні засади дослідження демографічної резильєнтності українського суспільства. *Демографія та та соціальна економіка.* 58.4. 2024. С. 45-64.
7. Державна служба зайнятості України. Офіційний сайт. URL: https://www.dcz.gov.ua/stat/statfile
8. Іонін Є. Є., Загородний В. М. Вплив трудової міграції на ринок праці України в умовах війни та шляхи його відновлення. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4(56). DOI: 10.31558/2307-2318.2024.4.3.
9. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsiukrayiny-u-pershomu
10. Попов А. Ринок праці воєнного часу: там, де є робота, бракує тих, хто вміє її робити. УНІАН. 23.05.2025. URL: https://www.unian.ua/economics/other/rinok-praci-ukrajini-yak-viyna-vplinula-na-bezrobittya-13017369.html
11. Скільки українців були безробітними у 2024. (2025). URL: https://thepage.ua/ua/news/riven-bezrobittya-u-2024-yak-zminivsya-rinok-praci.
12. Шушпанов, Д. Г. Демографічна політика України у повоєнний період: виклики, пріоритети та стратегічні напрями. Міжнародна науково-практична конференція «Відновлення України у повоєнні часи: виклики, стратегічні пріоритети, ресурсне забезпечення, потенціал майбутнього розвитку». 2024. С. 258-261.

СЕКЦІЯ №8
ІНФОРМАТИЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

dr Beata Gocko Państwowa
Akademia Nauk Stosowanych w Przemyślu,

DEZINFORMACJA JAKO WYZWANIE DLA ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ W SPOŁECZEŃSTWIE CYFROWYM – MIĘDZY REGULACJĄ A EDUKACJĄ

Wstęp

Rozwój technologii cyfrowych, mediów społecznościowych oraz systemów rekomendacyjnych sprawił, że informacja stała się jednym z kluczowych zasobów współczesnego świata. Równocześnie coraz większego znaczenia nabiera zjawisko dezinformacji, rozumianej jako świadome rozpowszechnianie treści fałszywych lub zmanipulowanych. Problem ten stanowi poważne wyzwanie dla procesów zarządzania informacją, ponieważ prowadzi do zakłóceń w funkcjonowaniu przestrzeni publicznej, wpływa na decyzje polityczne, destabilizuje systemy demokratyczne, osłabia zaufanie społeczne i może generować zagrożenia dla bezpieczeństwa.

Artykuł ma na celu ukazanie dezinformacji jako jednego z najważniejszych wyzwań w zarządzaniu informacją w społeczeństwie cyfrowym, ze szczególnym uwzględnieniem dwóch wymiarów: regulacyjnego i edukacyjnego. Autorki wskazują, że skuteczna odpowiedź na problem dezinformacji wymaga połączenia działań instytucjonalnych z rozwojem kompetencji społecznych. W tym kontekście przyjęto tezy, iż dezinformacja jest jednym z najpoważniejszych zagrożeń dla efektywnego obiegu informacji; regulacje prawne, choć istotne, nie wystarczają i muszą być wspierane przez edukację; edukacja medialna oraz rozwój umiejętności cyfrowych wzmacniają odporność społeczną; a skuteczna strategia przeciwdziałania dezinformacji wymaga współpracy państwa, sektora prywatnego i społeczeństwa obywatelskiego.

Na podstawie tych założeń sformułowano hipotezy badawcze. Zakładają one, że regulacje wobec platform cyfrowych ograniczają skalę dezinformacji, lecz nie eliminują jej całkowicie; edukacja medialna zwiększa zdolność jednostek do rozpoznawania fałszywych treści i zmniejsza podatność na manipulację; połączenie regulacji i edukacji jest bardziej skuteczne niż stosowanie ich oddzielnie; a wysoki poziom kompetencji cyfrowych społeczeństwa sprzyja większej odporności na dezinformację.

W celu ich weryfikacji autorki postawiły pytania badawcze dotyczące mechanizmów powstawania i rozpowszechniania dezinformacji, skuteczności regulacji prawnych, roli edukacji medialnej w budowaniu odporności społecznej, możliwości integracji obu podejść oraz znaczenia nowoczesnych technologii – takich jak sztuczna inteligencja, *Big Data* czy *blockchain* – w przeciwdziałaniu manipulacjom informacyjnym.

Przyjęta w artykule interpretacja problemu zakłada, że dezinformacja jest zjawiskiem złożonym, obejmującym zarówno aspekty technologiczne, jak i społeczne. Zarządzanie informacją w społeczeństwie cyfrowym nie może ograniczać się wyłącznie do kontroli i regulacji treści, lecz powinno uwzględniać działania edukacyjne, które kształtują świadomego i krytycznego odbiorcę informacji. Regulacja pełni rolę narzędzia instytucjonalnego, wyznaczającego ramy odpowiedzialności i ograniczającego nadużycia, natomiast edukacja jest procesem długofalowym, wzmacniającym kompetencje obywateli i budującym odporność społeczną. Dopiero połączenie obu podejść tworzy podstawę dla zrównoważonej strategii zarządzania informacją, która jednocześnie chroni bezpieczeństwo państwa i wolność jednostki.

Dezinformacja w społeczeństwie cyfrowym

Dezinformacja jest zjawiskiem wielowymiarowym, które w literaturze naukowej definiowane jest jako celowe rozpowszechnianie fałszywych, niepełnych lub zmanipulowanych treści w celu wywołania określonego efektu społecznego, politycznego lub ekonomicznego[2]. W odróżnieniu od

[2] Szerzej: Lipiński, Ł. (2018). *Krótki przewodnik po fake newsach*, https://www.press.pl/magazyn-

błędnej informacji, wynikającej z nieświadomego błędu, dezinformacja zakłada intencję manipulacji i świadomego wpływania na odbiorców[3]. Może przyjmować różne formy, takie jak całkowicie zmyślone wiadomości imitujące profesjonalne media, manipulacja kontekstem polegająca na wybiórczym przedstawianiu faktów, treści audiowizualne typu *deepfake* generowane przez sztuczną inteligencję, propaganda systematycznie kształtująca opinię publiczną czy *clickbait*, który poprzez sensacyjne nagłówki przyciąga uwagę kosztem rzetelności[4].

Powstawanie i rozpowszechnianie fałszywych treści jest procesem złożonym, w którym uczestniczą zarówno czynniki technologiczne, jak i społeczne. Dezinformacja może być produkowana przez zorganizowane grupy, takie jak farmy trolli[5], które generują masowe ilości zmanipulowanych treści. Jej dystrybucja często odbywa się przy pomocy botów internetowych, które automatyzują i przyspieszają proces rozpowszechniania. Istotną rolę odgrywają także mechanizmy psychologiczne – odbiorcy są podatni na treści emocjonalne, ulegają efektowi potwierdzenia i heurystykom poznawczym[6]. Współczesna gospodarka uwagi sprzyja temu zjawisku, ponieważ fałszywe informacje są często bardziej atrakcyjne i angażujące niż rzetelne komunikaty. Brak kompetencji medialnych i umiejętności krytycznej analizy treści dodatkowo zwiększa podatność społeczeństwa na manipulację.

Media społecznościowe pełnią kluczową rolę w amplifikacji dezinformacji. Ich algorytmy rekomendacyjne personalizują treści, dostosowując je do preferencji użytkowników, co prowadzi do powstawania baniek informacyjnych i tzw. *echo chambers*[7]. Treści nacechowane emocjonalnie i kontrowersyjne mają większą szansę na szybkie rozprzestrzenianie się, ponieważ są częściej udostępniane i komentowane. Platformy cyfrowe, czerpiąc zyski z zaangażowania użytkowników, promują treści sensacyjne, co sprzyja viralowemu charakterowi dezinformacji. Skala publikowanych materiałów sprawia, że moderacja i weryfikacja są niezwykle trudne, a osoby o dużym zasięgu – influencerzy – mogą dodatkowo wzmacniać oddziaływanie fałszywych informacji, zarówno świadomie, jak i nieświadomie.

Konsekwencje dezinformacji są wielowymiarowe i obejmują sferę społeczną, polityczną, kulturową oraz bezpieczeństwa. W wymiarze społecznym prowadzi ona do spadku zaufania wobec instytucji publicznych i mediów, pogłębia polaryzację opinii oraz nasila konflikty między grupami społecznymi. W sferze politycznej wpływa na procesy wyborcze, destabilizuje systemy demokratyczne i staje się narzędziem w wojnie informacyjnej. W wymiarze kulturowym zmienia sposób postrzegania prawdy i autorytetów, prowadzi do relatywizacji faktów oraz osłabienia roli tradycyjnych mediów jako źródeł wiedzy. Wreszcie, w kontekście bezpieczeństwa, dezinformacja

press/artykul/55061, krotki-przewodnik-po-fake-newsach (dostęp: 10.12.2025); Żukowska, J., Mikołajewska, A., Staniszewska, K. (2021). *Problematyka dezinformacji naukowej. Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 61(3), 25–40, https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/2789 (dostęp: 10.12.2025).

[3] Bień-Kacała, A., & Kacała, T. (2023). *Dezinformacja – definicja, zagrożenia, reakcja. Acta Iuris Stetinensis*, nr 3(44), s. 9-20, https://wnus.usz.edu.pl/ais/pl/issue/1351/article/20688/(dostęp: 10.12.2025).

[4] Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). *Information Disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making.* Council of Europe Report, https://tverezo.info/wp-content/uploads/2017/11/PREMS-162317-GBR-2018-Report-desinformation-A4-BAT.pdf (dostęp: 10.12.2025).

[5] Bradshaw, S., & Howard, P. N. (2017). *Troops, Trolls and Troublemakers: A Global Inventory of Organized Social Media Manipulation.* Oxford Internet Institut, https://demtech.oii.ox.ac.uk/wp-content/uploads/sites/12/2017/07/Troops-Trolls-and-Troublemakers.pdf (dostęp: 10.12.2025).

[6] Szerzej: Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow.* Farrar, Straus and Giroux. https://utppublishing.com/doi/10.3138/cjpe.26.010 (dostęp: 10.12.2025); Pennycook, G., & Rand, D. G. (2019). *Lazy, not biased: Susceptibility to partisan fake news is better explained by lack of reasoning than by motivated reasoning. Cognition, 188.*

[7] Brzóska, P., Nowak, B. (2019). *Fałsz w erze mediów społecznościowych, czyli różnice indywidualne, bańki informacyjne i podatność na fake newsy.* SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, s. 21-25; Barberá P, Jost JT, Nagler J, i in. (2015) *Tweeting From Left to Right: Is Online Political Communication More Than an Echo Chambe*r? Psychological Science, 26(10), 1531-1542.

może wywoływać kryzysy społeczne, gospodarcze i militarne, stając się narzędziem destabilizacji państw i społeczeństw

Zarządzanie informacją w erze cyfrowej

W realiach współczesnego świata informacja stała się zasobem o strategicznym znaczeniu, porównywalnym z kapitałem finansowym czy zasobami ludzkimi. Jej wartość nie wynika jedynie z samego faktu istnienia, lecz z możliwości wykorzystania w procesach decyzyjnych, budowania przewagi konkurencyjnej oraz kształtowania polityk publicznych. Organizacje, instytucje publiczne i państwa traktują informację jako fundament swojego funkcjonowania, a jej właściwe zarządzanie staje się kluczowym elementem zapewniającym bezpieczeństwo, stabilność i rozwój. Informacja jest zasobem niewyczerpywalnym – jej użycie w jednej dziedzinie nie ogranicza możliwości zastosowania w innych, a wręcz generuje dodatkową wartość[8]. Ta synergiczna natura sprawia, że w społeczeństwie cyfrowym informacja odgrywa rolę centralną, przenikając wszystkie sfery życia społecznego, gospodarczego i politycznego[9].

Modele zarządzania informacją ewoluowały na przestrzeni lat. Początkowo dominowały tradycyjne systemy archiwizacji i gromadzenia danych, które koncentrowały się na ich przechowywaniu i ochronie. Wraz z rozwojem technologii informacyjnych pojawiły się nowoczesne koncepcje oparte na zarządzaniu wiedzą, integracji procesów informacyjnych oraz podejściu *New Public Management*[10], które przeniosło nacisk na efektywność, transparentność i dostępność danych. W administracji publicznej szczególne znaczenie ma zapewnienie obywatelom prawa do informacji, co reguluje Ustawa o dostępie do informacji publicznej z 2001 roku[11]. Wdrażane są rozwiązania takie jak elektroniczny obieg dokumentów, platforma ePUAP czy systemy otwartych danych (*open data*), które zwiększają przejrzystość działania instytucji i wspierają partycypację obywatelską.

Jednym z najpoważniejszych wyzwań epoki cyfrowej jest zjawisko przeciążenia informacyjnego[12]. Nadmiar danych, ich błyskawiczny obieg oraz brak skutecznych filtrów jakościowych prowadzą do trudności w selekcji i weryfikacji treści. W konsekwencji jednostki i organizacje zmagają się z problemami decyzyjnymi, rośnie podatność na dezinformację i *fake newsy*, a także pojawia się stres informacyjny. W tym kontekście zarządzanie informacją wymaga nie tylko wdrażania nowoczesnych narzędzi technologicznych, ale również rozwijania kompetencji cyfrowych i medialnych wśród obywateli, aby mogli świadomie i krytycznie oceniać napływające treści.

Nowoczesne technologie stają się nieodzownym elementem walki z dezinformacją i wsparcia procesów zarządzania informacją. Sztuczna inteligencja (AI) pozwala na automatyczne wykrywanie fałszywych treści, analizę wzorców ich rozpowszechniania oraz identyfikację źródeł manipulacji[13]. Big Data umożliwia przetwarzanie ogromnych zbiorów danych, co pozwala na przewidywanie skutków dezinformacji i projektowanie skutecznych strategii przeciwdziałania[14]. Blockchain, dzięki transparentności i niezmienności zapisów, może wspierać procesy weryfikacji autentyczności informacji, zwiększając zaufanie do źródeł danych i ograniczając ryzyko manipulacji[15].

---

[8] Stanisław Ejdyś (2016). *Informacja we współczesnym świecie – próba systematyzacji.* Roczniki KAE, nr 44, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 11-20.

[9] Szerzej: Paweł Dziekański (2015). *Informacja jako dobro ekonomiczne będące źródłem przewagi konkurencyjnej.* Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Świętokrzyskim, s. 387-40.

[10] Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* Public Administration, 69(1), s. 3-19.

[11] Ustawa *o dostępie do informacji publicznej* z 6 września 2001 roku, t.j. Dz.U. z 2002 poz. 902 z późn.zm.

[12] Bawden, D., Robinson, L. (2009). *The dark side of information: Overload, anxiety and other paradoxes and pathologies. Journal of Information Science, 35(2), https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/3109/1/dark%20side%20of%20information.pdf* (dostęp: 10.12.2025).

[13] Shu, K., Sliva, A., Wang, S., Tang, J., & Liu, H. (2017). *Fake News Detection on Social Media: A Data Mining Perspective. ACM SIGKDD Explorations Newsletter, 19(1), s. 22-36.*

[14] European Commission (2020). *Tackling online disinformation: Big Data and AI solutions, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/memo_18_3371*(dostęp: 10.12.2025).

[15] Szerzej: Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World.* Penguin., s.1 -358.

W Polsce zarządzanie informacją oraz przeciwdziałanie dezinformacji regulują liczne akty prawne. Do najważniejszych należą: Ustawa o dostępie do informacji publicznej[16], gwarantująca obywatelom prawo do uzyskiwania danych publicznych; Ustawa o ochronie danych osobowych[17], wdrażająca przepisy RODO[18] i regulująca zasady przetwarzania danych osobowych; oraz Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa[19], która określa obowiązki podmiotów w zakresie ochrony informacji i reagowania na incydenty.

Polska, jako członek Unii Europejskiej, podlega również regulacjom wspólnotowym. Do najważniejszych należą: *Digital Services Act* (obowiązujący od 2024)[20], nakładający odpowiedzialność na platformy cyfrowe za treści publikowane przez użytkowników; Kodeks postępowania w zakresie zwalczania dezinformacji (2018, zaktualizowany w 2022)[21], przyjęty przez Komisję Europejską i największe platformy internetowe; oraz Akt o sztucznej inteligencji[22], regulujący wykorzystanie systemów AI, w tym w kontekście walki z *deepfake* i innymi formami manipulacji informacyjnej.

Zarządzanie informacją w erze cyfrowej wymaga kompleksowego podejścia, które łączy nowoczesne modele organizacyjne, innowacje technologiczne oraz silne ramy prawne. Synergia regulacji, edukacji i technologii może skutecznie chronić społeczeństwo przed negatywnymi skutkami dezinformacji, zapewniając jednocześnie bezpieczne i transparentne funkcjonowanie w cyfrowym ekosystemie.

Regulacja jako narzędzie przeciwdziałania dezinformacji

Współczesne społeczeństwo cyfrowe stoi przed ogromnym wyzwaniem, jakim jest dezinformacja – zjawisko, które zagraża procesom demokratycznym, stabilności państw oraz bezpieczeństwu obywateli. Jednym z kluczowych narzędzi przeciwdziałania temu problemowi są regulacje prawne, które mają na celu stworzenie ram odpowiedzialności dla podmiotów rozpowszechniających treści, zapewnienie przejrzystości działania platform cyfrowych oraz ochronę użytkowników przed manipulacją informacyjną. Regulacja w tym obszarze jest jednak procesem złożonym, wymagającym pogodzenia wielu wartości: wolności słowa, prawa do informacji, bezpieczeństwa państwa i interesów gospodarczych.

Unia Europejska od lat rozwija ramy prawne dotyczące informacji i mediów, które mają przeciwdziałać dezinformacji. Do najważniejszych należą Dyrektywa o audiowizualnych usługach medialnych (AVMSD)[23], regulująca odpowiedzialność dostawców treści i platform medialnych, oraz *Digital Services Act* (DSA)[24], obowiązujący od 2024 roku, który nakłada na platformy cyfrowe obowiązek monitorowania i ograniczania rozpowszechniania fałszywych treści, a także zapewnienia większej transparentności algorytmów rekomendacyjnych. Istotnym elementem unijnej polityki jest

[16] Ustawa *o dostępie do informacji publicznej* z 6 września 2001 roku, t.j. Dz.U. z 2002 poz. 902 z późn.zm.

[17] Ustawa *o ochronie danych osobowych* z 10 maja 2018 roku, t.j Dz. U. z 2019 roku poz. 1781 z późn.zm.

[18] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. *w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE* (ogólne rozporządzenie o ochronie danych).

[19] Ustawa *o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa* z 5 lipca 2018 roku, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1077 z późn.zm.

[20] Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej. (2022*). Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2065 z dnia 19 października 2022 r. w sprawie jednolitego rynku usług cyfrowych (Digital Services Act*) i zmiany dyrektywy 2000/31/WE. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 277, 1–102.

[21] European Commission. (2018/2022). *Code of Practice on Disinformation. Brussels*: European Commission.

[22] Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej. (2024). *Rozporządzenie (UE) 2024/1689 ustanawiające przepisy harmonizujące dotyczące sztucznej inteligencji (AI Act).* Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 2024/1689.

[23] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/13/UE z dnia 10 marca 2010 r. *w sprawie koordynacji niektórych przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych państw członkowskich dotyczących świadczenia audiowizualnych usług medialnych* (wersja ujednolicona). Opublikowana w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej L 95 z 15 kwietnia 2010 r., s. 1–24.

[24] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2065 z dnia 19 października 2022 r**.** *w sprawie jednolitego rynku usług cyfrowych (Digital Services Act) i zmiany dyrektywy 2000/31/WE*. Opublikowane w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej L 277 z 27 października 2022 r., s. 1–102**.**

również Kodeks postępowania w zakresie zwalczania dezinformacji (zaktualizowany w 2022)[25], będący dobrowolnym zobowiązaniem największych platform internetowych do podejmowania działań ograniczających zasięg fałszywych informacji. W 2024 roku przyjęto także Akt o sztucznej inteligencji (AI Act)[26], który reguluje wykorzystanie systemów AI, w tym w kontekście walki z *deepfake* i innymi formami manipulacji informacyjnej.

Na poziomie państwowym można wskazać różnorodne przykłady polityk przeciwdziałania dezinformacji. Francja wprowadziła ustawę o zwalczaniu manipulacji informacyjnych[27], która umożliwia szybkie blokowanie fałszywych treści w okresach kampanii wyborczych. Niemcy przyjęły ustawę *Gesetz zur Verbesserung der Rechtsdurchsetzung in sozialen Netzwerken (Netzwerkdurchsetzungsgesetz – NetzDG)* [28], uchwaloną 1 września 2017 r., nakładającą na platformy społecznościowe obowiązek usuwania treści nielegalnych i dezinformacyjnych w krótkim czasie. Stany Zjednoczone koncentrują się na współpracy między sektorem publicznym a prywatnym, a także na działaniach instytucji takich jak *Cybersecurity and Infrastructure Security Agency* (CISA)[29], które monitorują zagrożenia informacyjne i wspierają odporność społeczeństwa. W Polsce działania regulacyjne obejmują m.in. . Ustawę o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa[30] oraz inicjatywy instytucji takich jak NASK[31], które prowadzą kampanie edukacyjne i monitorują zagrożenia w przestrzeni cyfrowej.

Regulacje dotyczące przeciwdziałania dezinformacji muszą jednak uwzględniać fundamentalne prawa obywatelskie, w tym wolność słowa i prawo do informacji. Nadmierna ingerencja państwa w treści publikowane w Internecie może prowadzić do cenzury i ograniczenia pluralizmu opinii. Z drugiej strony brak regulacji sprzyja rozprzestrzenianiu fałszywych informacji, które mogą destabilizować procesy demokratyczne i zagrażać bezpieczeństwu państwa. Kluczowe jest zatem znalezienie równowagi między ochroną wolności słowa, a zapewnieniem bezpieczeństwa informacyjnego. Regulacje unijne, takie jak *Digital Services Act* (DSA)[32], starają się łączyć wymóg przejrzystości i odpowiedzialności platform z poszanowaniem podstawowychwolności, co pokazuje, że możliwe jest pogodzenie tych wartości.

Skuteczność regulacji w walce z dezinformacją zależy od wielu czynników. Globalny charakter przepływu informacji wymaga współpracy międzynarodowej, a szybki rozwój technologii sprawia, że przepisy prawne muszą być stale aktualizowane. Trudności pojawiają się także przy egzekwowaniu regulacji wobec globalnych platform cyfrowych, które działają ponad jurysdykcją pojedynczych państw. Dlatego regulacje powinny być wspierane przez działania edukacyjne, rozwój kompetencji cyfrowych obywateli oraz współpracę między sektorem publicznym i prywatnym.

Regulacja jest więc istotnym narzędziem przeciwdziałania dezinformacji, ale jej skuteczność wymaga uzupełnienia o inne działania. Dopiero połączenie ram prawnych, polityk państwowych,

---

[25] Komisja Europejska, *Kodeks postępowania w zakresie zwalczania dezinformacji*, Bruksela 2018, aktualizacja 2022, https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/code-practice-disinformation, (dostęp: 10.12.2025).

[26] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. *ustanawiające przepisy harmonizujące dotyczące sztucznej inteligencji oraz zmieniające niektóre akty ustawodawcze Unii*. Opublikowane w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej L 2024/1689 z 12 lipca 2024, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32024R1689, (dostęp: 10.12.2025).

[27] Francja, *Loi n 2018-1202 du 22 décembre 2018 relative à la lutte contre la manipulation de l'information*, Journal officiel de la République française, 23.12.2018, https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT 000037847559, (dostęp: 11.12.2025).

[28] Niemcy, *Gesetz zur Verbesserung der Rechtsdurchsetzung in sozialen Netzwerken (Netzwerkdurchsetzungsgesetz – NetzDG)*, BGBl. I S. 3352, 2017, dostęp: https://www.gesetze-im-internet.de/netzdg/..

[29] Szerzej: *Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA)*, https://www.cisa.gov/, (dostęp: 10.12.2025).

[30] Ustawa *o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa* z 5 lipca 2018 roku, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1077 z późn.zm.

[31] NASK, *Sprawdzam – Chroń się przed dezinformacją*, dostęp: https://www.nask.pl/sprawdzam; Ministerstwo Cyfryzacji i NASK, *Nie pozwól, by dezinformacja zmieniła Cię w trolla – kampania społeczna*, dostęp: https://www.gov.pl/web/baza-wiedzy/nie-pozwol-by-dezinformacja-zmienila-cie-w-trolla--nowa-odslona-kampanii-ministerstwa-cyfryzacji-i-nask, (dostęp: 11.12.2025).

[32] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2065 z dnia 19 października 2022 r. w sprawie jednolitego rynku usług cyfrowych (Digital Services Act) i zmiany dyrektywy 2000/31/WE, Dz.U. L 277 z 27.10.2022, s. 1–102, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32022R2065 (dostęp: 11.12.2025).

innowacji technologicznych i edukacji społecznej może skutecznie ograniczyć negatywne skutki manipulacji informacyjnej i zapewnić bezpieczne funkcjonowanie społeczeństwa w erze cyfrowej.

Edukacja jako fundament odporności społecznej

W obliczu rosnącej skali dezinformacji edukacja staje się kluczowym narzędziem budowania odporności społecznej. Regulacje prawne i działania instytucjonalne są niezbędne, lecz bez świadomych i krytycznie myślących obywateli trudno skutecznie przeciwdziałać manipulacji informacyjnej. Edukacja medialna, informacyjna i cyfrowa pozwala jednostkom nie tylko rozpoznawać fałszywe treści, ale także aktywnie uczestniczyć w życiu społecznym, politycznym i gospodarczym w sposób odpowiedzialny i świadomy. Jej celem jest rozwijanie umiejętności krytycznego myślenia, kształtowanie świadomości zagrożeń związanych z dezinformacją, wzmacnianie odpowiedzialności za własne działania w przestrzeni cyfrowej oraz budowanie postaw sprzyjających dialogowi i pluralizmowi opinii.

System edukacji formalnej odgrywa kluczową rolę w przygotowaniu młodych ludzi do świadomego uczestnictwa w społeczeństwie informacyjnym. W wielu krajach wprowadzono programy nauczania obejmujące edukację medialną i informacyjną jako element podstawy programowej. W szkołach podstawowych i średnich uczniowie uczą się rozpoznawania *fake newsów*[33], analizy źródeł oraz zasad bezpiecznego korzystania z Internetu. Na uczelniach wyższych rozwijane są kierunki związane z komunikacją społeczną, dziennikarstwem czy bezpieczeństwem informacyjnym, które przygotowują przyszłych specjalistów do pracy w środowisku medialnym i cyfrowym. Coraz częściej stosuje się metody aktywizujące, takie jak projekty badawcze, warsztaty czy symulacje, które uczą praktycznego podejścia do problemu dezinformacji i rozwijają zdolność krytycznej analizy.

Obok systemu edukacji formalnej ogromne znaczenie mają działania organizacji pozarządowych, fundacji i inicjatyw społecznych. NGO-sy prowadzą kampanie informacyjne, warsztaty i szkolenia, które podnoszą świadomość obywateli w zakresie zagrożeń informacyjnych. Przykładem są projekty *fact-checkingowe*, które weryfikują prawdziwość treści publikowanych w mediach i Internecie, a następnie udostępniają wyniki analiz szerokiej publiczności. Skala tego problemu jest ogromna – według raportu *„Dezinformacja oczami Polaków 2024”* aż 84% Polaków zetknęło się z *fake newsem*, a 9 na 10 osób choć raz uznało fałszywą informację za prawdziwą. Co więcej, tylko połowa społeczeństwa czuje się bezpiecznie w Internecie, a 81% badanych dostrzega wzrost dezinformacji w ostatniej dekadzie[34]. Inicjatywy społeczne, angażujące lokalne społeczności, młodzież czy seniorów, pokazują więc, że odporność na dezinformację jest wspólnym zadaniem całego społeczeństwa. Dzięki nim edukacja w tym obszarze staje się bardziej dostępna i praktyczna, a jej oddziaływanie wykracza poza ramy instytucjonalne.

Kompetencje cyfrowe stanowią fundament obywatelskiej odporności na dezinformację. Obejmują one nie tylko umiejętności korzystania z technologii informacyjno-komunikacyjnych, lecz także zdolność krytycznej oceny treści, rozumienia algorytmów i mechanizmów działania platform internetowych. Współczesny obywatel powinien potrafić nie tylko obsługiwać narzędzia cyfrowe, lecz także świadomie interpretować informacje, rozpoznawać manipulacje i chronić swoją prywatność. Rozwój kompetencji cyfrowych jest fundamentem odporności społecznej, ponieważ pozwala jednostkom nie tylko bronić się przed dezinformacją, ale także aktywnie uczestniczyć w procesach demokratycznych. W tym kontekście edukacja cyfrowa staje się nieodzownym elementem polityki państw i organizacji międzynarodowych, które dostrzegają, że bezpieczeństwo informacyjne zależy od poziomu świadomości i umiejętności obywateli.

[33] Ministerstwo Edukacji i Nauki, GovTech Polska, Instytut Badań Edukacyjnych i Polska Agencja Prasowa, *Ogólnopolska kampania edukacyjna FakeHunter-Edu*, 2022 – skierowana do uczniów szkół onadpodstawowych i nauczycieli, której celem jest nauka krytycznego podejścia do treści publikowanych w Internecie i mediach społecznościowych; https://www.gov.pl/web/nauka/walka-z-dezinformacja-i-weryfikacja-tresci-publikowanych-w-mediach-spolecznosciowych--rusza-ogolnopolska-kampania-edukacyjna-fakehunter-edu, (dostęp: 11.12.2025).

[34] Stowarzyszenie Demagog, *Raport „Dezinformacja oczami Polaków 2024”*, Warszawa 2024, https://publicystyka.ngo.pl/dezinformacja-oczami-polakow-2024-najnowsze-wyniki-badania, (dostęp: 11.12.2025).

Edukacja jest fundamentem odporności społecznej wobec dezinformacji. Łączy w sobie działania formalne i nieformalne, angażuje szkoły, uczelnie, organizacje pozarządowe i całe społeczności. Rozwijanie edukacji medialnej, informacyjnej i cyfrowej pozwala budować świadome społeczeństwo, zdolne do krytycznego myślenia i odpowiedzialnego uczestnictwa w życiu publicznym. Tylko dzięki synergii regulacji prawnych, innowacji technologicznych i edukacji możliwe jest skuteczne ograniczenie wpływu dezinformacji na współczesne państwa i obywateli.

Między regulacją a edukacją - perspektywa integracyjna

Wyzwania związane z dezinformacją wymagają podejścia, które nie ogranicza się wyłącznie do tworzenia przepisów prawnych ani jedynie do działań edukacyjnych. Oba te obszary – regulacja i edukacja – muszą być traktowane jako elementy jednego systemu, wzajemnie się uzupełniające. Regulacje zapewniają ramy odpowiedzialności i mechanizmy kontroli, natomiast edukacja buduje świadomość obywateli i rozwija ich kompetencje, dzięki czemu przepisy mogą być skutecznie wdrażane w praktyce.

Synergia działań regulacyjnych i edukacyjnych polega na tym, że przepisy prawne tworzą warunki dla rozwoju programów edukacyjnych, a edukacja zwiększa efektywność regulacji poprzez przygotowanie obywateli do świadomego korzystania z narzędzi prawnych i technologicznych. W praktyce oznacza to, że regulacje nakładające obowiązki na platformy cyfrowe powinny być uzupełniane kampaniami informacyjnymi i szkoleniami, które uczą użytkowników, jak rozpoznawać manipulację i jak reagować na fałszywe treści.

Kluczowym elementem integracyjnego podejścia jest współpraca różnych aktorów: państwa, sektora prywatnego oraz społeczeństwa obywatelskiego. Państwo odpowiada za tworzenie ram prawnych i polityk publicznych, sektor prywatny – zwłaszcza globalne platformy cyfrowe – dysponuje technologiami i narzędziami umożliwiającymi szybkie reagowanie na zagrożenia, a organizacje pozarządowe i inicjatywy społeczne wnoszą doświadczenie w edukacji i budowaniu zaufania społecznego. Dopiero połączenie tych zasobów pozwala na stworzenie kompleksowych strategii zarządzania informacją, które są zarówno skuteczne, jak i akceptowane przez obywateli.

Warto wskazać przykłady dobrych praktyk, które pokazują, jak integracja regulacji i edukacji może działać w praktyce. W Polsce realizowana jest kampania *FakeHunter-Edu*[35], łącząca działania instytucjonalne z warsztatami dla młodzieży i nauczycieli, uczącymi krytycznej analizy treści publikowanych w Internecie. Kolejnym przykładem jest Kodeks Dobrych Praktyk przeciw dezinformacji[36], opracowany przez kilkanaście organizacji społecznych i ekspertów, który stanowi wzór współpracy państwa, NGO i sektora prywatnego. Projekty takie jak Akademia Fact-checkingu[37] prowadzone przez Stowarzyszenie Demagog angażują tysiące uczniów i studentów w praktyczne ćwiczenia rozpoznawania *fake newsów*. Na poziomie międzynarodowym warto wskazać inicjatywy UNESCO, m.in. . podręcznik *„Journalism, 'Fake News' and Disinformation"*[38], który wspiera edukację dziennikarzy i studentów w zakresie przeciwdziałania manipulacji informacyjnej.

Na przyszłość warto sformułować kilka rekomendacji. Po pierwsze, regulacje powinny być projektowane w sposób elastyczny, aby mogły nadążać za rozwojem technologii, w tym sztucznej inteligencji i nowych form komunikacji cyfrowej. Po drugie, edukacja medialna i cyfrowa musi stać się integralną częścią systemu kształcenia na wszystkich poziomach, tak aby kompetencje informacyjne były rozwijane od najmłodszych lat. Po trzecie, konieczne jest wzmacnianie współpracy między państwem, sektorem prywatnym i organizacjami społecznymi, tak aby działania

[35] Ministerstwo Edukacji i Nauki, GovTech Polska, Instytut Badań Edukacyjnych i Polska Agencja Prasowa, *Ogólnopolska kampania edukacyjna FakeHunter-Edu*, Warszawa 2022, https://www.gov.pl/web/nauka/walka-z-dezinformacja-i-weryfikacja-tresci-publikowanych-w-mediach-spolecznosciowych--rusza-ogolnopolska-kampania-edukacyjna-fakehunter-edu (dostęp: 11.12.2025).

[36] Stowarzyszenie Demagog, *Kodeks Dobrych Praktyk przeciw dezinformacji*, Warszawa 2022, https://www.nask.pl/media/2025/04/Kodeks_Dobrych_Praktyk_04_2023.pdf (dostęp: 11.12.2025).

[37] Stowarzyszenie Demagog, *Akademia Fact-checkingu – program edukacyjny*, Warszawa 2021–2024, https://akademia.demagog.org.pl/ (dostęp: 11.12.2025).

[38] UNESCO, *Journalism, 'Fake News' and Disinformation: Handbook for Journalism Education and Training*, Paris 2018, dostęp: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265552.

były skoordynowane i wzajemnie się wspierały. Wreszcie, strategie zarządzania informacją powinny uwzględniać wymiar międzynarodowy – globalny charakter przepływu treści sprawia, że skuteczna walka z dezinformacją wymaga koordynacji ponad granicami państw.

Integracja regulacji i edukacji jest więc niezbędna, aby skutecznie przeciwdziałać dezinformacji. Regulacje bez edukacji pozostają martwym narzędziem, a edukacja bez regulacji ma ograniczony zasięg. Dopiero ich połączenie, wsparte współpracą różnych aktorów i dostosowane do realiów globalnego społeczeństwa cyfrowego, może zapewnić trwałą odporność informacyjną i stabilność demokratycznych procesów.

Zakończenie

Wnioski płynące z całości analizy wskazują jednoznacznie, że skuteczna odpowiedź na dezinformację wymaga podejścia zintegrowanego i wielowymiarowego. Regulacje prawne, choć istotne, nie są wystarczające, jeśli obywatele nie dysponują odpowiednimi kompetencjami informacyjnymi i cyfrowymi. Edukacja, choć kluczowa, wymaga wsparcia instytucjonalnego i ram prawnych, by jej oddziaływanie było trwałe i szerokie.

Najważniejszym elementem jest współdziałanie różnych aktorów – państwa, sektora prywatnego i społeczeństwa obywatelskiego – które łącząc swoje zasoby, mogą tworzyć kompleksowe strategie zarządzania informacją. Przykłady dobrych praktyk pokazują, że synergia regulacji, edukacji i technologii przynosi realne efekty w postaci zwiększonej odporności społecznej na manipulację.

Nadrzędnym wnioskiem jest konieczność budowania holistycznych strategii, uwzględniających zarówno wymiar krajowy, jak i międzynarodowy. Tylko takie podejście pozwoli skutecznie ograniczyć wpływ fałszywych treści na procesy demokratyczne, bezpieczeństwo państw i stabilność społeczną. Walka z dezinformacją to proces wymagający ciągłej adaptacji, współpracy oraz inwestycji w rozwój kompetencji obywateli.

1. Barbera, P., Jost, J. T., Nagler, J., i in. (2015). *Tweeting From Left to Right: Is Online Political Communication More Than an Echo Chamber?* Psychological Science, 26(10), 1531–1542.
2. Bawden, D., Robinson, L. (2009). *The dark side of information: Overload, anxiety and other paradoxes and pathologies.* Journal of Information Science, 35(2).
3. Bień-Kacała, A., Kacała, T. (2023). *Dezinformacja – definicja, zagrożenia, reakcja.* Acta Iuris Stetinensis, 3(44), 9–20.
4. Bradshaw, S., Howard, P. N. (2017). *Troops, Trolls and Troublemakers: A Global Inventory of Organized Social Media Manipulation.* Oxford Internet Institute.
5. Brzóska, P., Nowak, B. (2019). *Fałsz w erze mediów społecznościowych, czyli różnice indywidualne, bańki informacyjne i podatność na fake newsy.* SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny.
6. Dziekański, P. (2015). *Informacja jako dobro ekonomiczne będące źródłem przewagi konkurencyjnej.* Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Świętokrzyskim.
7. Ejdyś, S. (2016). *Informacja we współczesnym świecie – próba systematyzacji.* Roczniki KAE, 44, SGH, 11–20.
8. Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* Public Administration, 69(1), 3–19.
9. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
10. Lipiński, Ł. (2018). *Krótki przewodnik po fake newsach.* Press.
11. Pennycook, G., Rand, D. G. (2019). *Lazy, not biased: Susceptibility to partisan fake news is better explained by lack of reasoning than by motivated reasoning.* Cognition, 188.
12. Shu, K., Sliva, A., Wang, S., Tang, J., & Liu, H. (2017). *Fake News Detection on Social Media: A Data Mining Perspective.* ACM SIGKDD Explorations Newsletter, 19(1), 22–36.
13. Tapscott, D., Tapscott, A. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World.* Penguin.
14. Wardle, C., Derakhshan, H. (2017). *Information Disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making.* Council of Europe Report.
15. Żukowska, J., Mikołajewska, A., & Staniszewska, K. (2021). *Problematyka dezinformacji naukowej.* Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 61(3), 25–40.
16. UNESCO (2018). *Journalism, 'Fake News' and Disinformation: Handbook for Journalism Education and Training.* Paris.
17. Akty prawne
18. Akty prawa międzynarodowego / unijnego
19. Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej (2010). *Dyrektywa 2010/13/UE w sprawie koordynacji niektórych przepisów dotyczących świadczenia audiowizualnych usług medialnych.* Dz.U. L 95.
20. Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej (2016). *Rozporządzenie (UE) 2016/679 – RODO.*

21. Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej (2022). *Rozporządzenie (UE) 2022/2065 – Digital Services Act.* Dz.U. L 277.
22. Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej (2024). *Rozporządzenie (UE) 2024/1689 – AI Act.* Dz.U. L 2024/1689.
23. Komisja Europejska (2018/2022). *Code of Practice on Disinformation.* Brussels.
24. Komisja Europejska (2020). *Tackling online disinformation: Big Data and AI solutions*

Akty prawa krajowego

25. Ustawa o dostępie do informacji publicznej z 6 września 2001 r., Dz.U. z 2002 poz. 902 z późn. zm.
26. Ustawa o ochronie danych osobowych z 10 maja 2018 r., Dz.U. z 2019 poz. 1781 z późn. zm.
27. Ustawa o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa z 5 lipca 2018 r., Dz.U. z 2024 poz. 1077 z późn. zm.
28. Francja. (2018). *Loi n° 2018-1202 du 22 décembre 2018 relative à la lutte contre la manipulation de l'information.* Journal officiel de la République française.
29. Niemcy. (2017). *Netzwerkdurchsetzungsgesetz – NetzDG.* BGBl. I S. 3352.

Netnografia

30. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA). https://www.cisa.gov/
31. European Commission (2018/2022). *Code of Practice on Disinformation.* Brussels.
32. European Commission (2020). *Tackling online disinformation: Big Data and AI solutions.*
33. Ickiewicz-Sawicka, M. (2025). *Propaganda i dezinformacja – zarządzanie informacją w przestrzeni medialnej*. Akademia Zarządzania, 9(1), 266–279. https://wiz.pb.edu.pl/akademia-zarzadzania/wp-content/uploads/sites/3/2025/04/4.4.-Magdalena-Ickiewicz-Sawicka-Propaganda-i-dezinformacja-%E2%80%93-zarzadzanie-informacja-w-przestrzeni-medialnej_with_metadata.pdf.
34. Ministerstwo Cyfryzacji i NASK. *Nie pozwól, by dezinformacja zmieniła Cię w trolla – kampania społeczna.*
35. Ministerstwo Edukacji i Nauki, GovTech Polska, IBE, PAP (2022). *Ogólnopolska kampania edukacyjna FakeHunter-Edu.*
36. NASK. *Sprawdzam – Chroń się przed dezinformacją.* https://www.nask.pl/sprawdzam
37. Stowarzyszenie Demagog (2021–2024). *Akademia Fact-checkingu – program edukacyjny.*
38. Stowarzyszenie Demagog (2022). *Kodeks Dobrych Praktyk przeciw dezinformacji.*
39. Stowarzyszenie Demagog (2024). *Raport „Dezinformacja oczami Polaków 2024".*

Kateryna Mal'ko
State University of Economics and Technology, Ukraine Supervisor
Iryna Maksimova, PhD,
State University of Economics and Technology, Ukraine

DIGITALIZATION OF SOCIETY AS A DRIVER OF INNOVATIVE BUSINESS DEVELOPMENT: THE EXAMPLE OF THE ASIAN TIGERS

This article (using the example of the Asian tigers—South Korea, Singapore, Hong Kong, and Taiwan) examines the transformative role of digitalization in stimulating innovative business development. Since the 2000s, these economies have become global leaders in technological progress by implementing digital policies that accelerate economic growth and expand competitive digital ecosystems. The study analyzes the latest data for 2020–2025, including national digital strategies, innovation indicators, and technology clusters. The results show that systematic digitalization, cooperation between business and government, and targeted investment in research and development are the foundation for sustainable economic and business development. The experience of the "Asian Tigers" provides valuable insights for developing countries to integrate digital transformation into their economic policies.

Keywords: digitalization, Asian Tigers, innovation, business development, South Korea, Singapore, Taiwan, technology.

Цифровізація суспільства наразі виступає ключовим чинником економічного розвитку у XXI столітті. Цифрові технології стають основою модернізації виробництва, трансформації бізнес-моделей та формування нових сучасних ринків. В умовах швидкої технологічної конкуренції цифровізація визначає конкурентоспроможність не лише окремих підприємств, але й цілих національних економік.

Показовим у цьому контексті є досвід країн, відомих як **азійські тигри** — Південна Корея, Сінгапур, Тайвань й Гонконг. Ці економіки стали популярним прикладом того, як можна здійснити технологічний прорив, використовуючи цифрові інновації як основу стратегічного розвитку ринку. Їхній досвід демонструє, що цифрова трансформація суспільства може стати визначальним драйвером для інноваційного розвитку бізнесу та країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За даними IMD Digital Competitiveness Ranking (2023) Південна Корея та Сінгапур стабільно входять у ТОП-10 цифрово конкурентних економік світу [1]. Тайвань, завдяки домінуванню компанії TSMC на ринку напівпровідників, посідає лідерські позиції в інноваційному виробництві, тоді як Гонконг є одним із найбільших фінтех-центрів у світі. Крім того, за даними World Bank (2023) (Digital Development Index), усі чотири країни мають високі показники індексу цифрового уряду: від 0,85 до 0,95 [2].

Тому метою дослідження є окреслення азійського досвіду технічного прогресу та цифровізації суспільства, виявлення перспектив розвитку цифрових технологій на світовому рівні.

Цифровізація суспільства як драйвер інноваційного розвитку бізнесу на прикладі азійських тигрів

Азійські тигри - умовна назва для провідних країн Азії, які вже захоплюють місця у рейтингу найтехнологічніших економік світу. До складу входять - Гонконг, Тайвань, Сінгапур та Південна Корея (рис. 1). Ці країни відрізняються дуже високими темпами технологічного та економічного розвитку та за останні 25 років стати передовими країнами у багатьох сферах.

Рис. 1. Країни “Азійські тигри” на мапі

Глобальні зв’язки були основним рушієм економічного успіху в Східній та Південно-Східній Азії. Значна частина торгових зв'язків виникла між країнами цього регіону та Тихоокеанським регіоном (країни, які межують з Тихим океаном). Більшість країн “Азійських

тигрів" є членами Азіатсько-Тихоокеанського економічного співробітництва (АТЕС) (окрів Тайваню), що сприяє вільній торгівлі в Азії та Тихому океані [3]. Організація мала на меті сприяти політичній безпеці, економічному зростанню та соціальному розвитку серед країн-членів.

Чотири країни Азії, зокрема: Гонконг, Сінгапур, Південна Корея та Тайвань, зазнали швидкої індустріалізації та економічного розвитку на чолі з економікою, великою кількістю експортом, низькими податками та вільною торгівлею. Кожна окрема країна також розробила свою особливу спеціальність і підтримує конкурентну перевагу в цій галузі. Південна Корея, наприклад, відома своїм виробництвом інформаційних технологій, тоді як Гонконг є провідним фінансовим центром.

Для наочного розуміння економічного та технологічного стрибку у розвитку даних країн, було проаналізовано статистичну інформацію щодо динаміки приросту ВВП країн Південно-Східної Азії.

Таблиця 1

ВВП країн Південно-Східної Азії у мільярдах міжнародних доларів

Країна	1950	1980	2000	2025
Південна Корея	24	+817% 220	+400% 1100	+136% 2600
Сінгапур	2	+1550% 33	+445% 180	+261% 650
Тайвань	10	+1200% 130	+338% 570	+128% 1300
Гонконг	4	+2025% 85	+206% 260	+92% 500
Індонезія	90	+266% 330	+161% 860	+377% 4100
Таїланд	30	+366% 140	+207% 430	+249% 1500
В'єтнам	25	+140% 60	+250% 210	+424% 1100

*ВВП країн наведено у мільярдах міжнародних доларів (PPP, база 2011 року).
[Складено автором на основі 4, 5]

За останні 50 років Азійські тигри зробили те, на що іншим країнам знадобиться століття. Такий успіх у прирості ВВП не був випадковий: це була цілеспрямована політика цифровізації, впровадження нових інновацій та розвиток людського капіталу.

Відповідно до економічного розвитку Південної Кореї, Сінгапуру, Гонконгу та Тайваню, ці країни змогли здійснити перехід від трудомістких галузей до технологічно складних і більш капіталомістких секторів. Наприклад, Тайвань і Південна Корея здобули світову славу завдяки виробництву електроніки та напівпровідникових компонентів. Цей перехід став можливим завдяки активній підтримці урядів, зокрема через програми досліджень і розробок (НДДКР), що стимулювали інновації [6].

Головною ідеєю економічного зростання була постанова цифровізації в центр державної політики. Наприклад, Південна Корея запровадила курс Digital New Deal - цифрова економіка

як національна стратегія розвитку [7]. Дана ініціатива була запущена у 2020 році, спрямована на прискорення цифровізації економіки, створення нових робочих місць і підвищення конкурентоспроможності країни на глобальному рівні. Головна ідея полягає у поєднанні державних інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвиток інформаційних технологій та підтримку інноваційних підприємств. У рамках курсу "Digital New Deal" Південна Корея активно розвиває високошвидкісний інтернет, хмарні обчислення, штучний інтелект, великі дані та платформні сервіси, що дозволяє бізнесу швидко впроваджувати цифрові рішення і оптимізувати виробничі процеси. Крім того, програма включає підтримку цифрових стартапів і технологічних кластерів, розвиток електронного уряду та смарт-сервісів у містах, що сприяє підвищенню ефективності державних послуг і покращує якість життя громадян. Цей курс дій дозволяє Південній Кореї не лише прискорювати
економічне зростання, але й формувати інноваційне середовище, яке стимулює підприємництво та інтеграцію технологій у всі сфери суспільного та економічного життя.

У Сінгапур також є потужна ініціатива, яка у багатьох аспектах нагадує Digital New Deal - *Smart Nation (Singapore).* На відміну від Південної Кореї, ця ініціатива почали діяти ще з 2014 року та зосереджувалася на створенні цифрової ідентичності (наприклад Singpass - надійна цифрова ідентифікація кожного мешканця Сінгапуру для простого та безпечного доступу до більш ніж 1700 державних та приватних послуг онлайн та офлайн. Користувачі можуть авторизуватися в цифрових сервісах, підтверджувати свою особу, підписувати документи цифровим підписом та багато іншого за допомогою удосконаленого Singpass.). Також Smart Nation зосереджувалася на розвитку електронних платежів, підвищенні цифрової грамотності, покращення послуг охорони здоров'я, транспорту і інших сфер. У 2024 році Сінгапур представив Smart Nation 2.0, оновлену версію своєї стратегії, у якій головними пріоритетами є довіра (безпечна цифрова інфраструктура, боротьба з кіберзагрозами й онлайн шкідливими активностями), зростання (підтримка бізнесу і робітників, навчання їх цифровим технологіям) та спільнота (соціальна інклюзія: забезпечення, щоб технології приносили користь усім, а не лише обраним) [8].

Головна ініціатива Гонконгу має назву Digital Hong Kong. Вона зосереджена на розвитку смарт-сервісів, електронного уряду, фінансових технологій і стартап-екосистеми. У рамках цієї стратегії впроваджуються електронні послуги для громадян і бізнесу, розвивається інфраструктура високошвидкісного інтернету, заохочуються цифрові стартапи, інвестується в штучний інтелект і великі дані. Особливий акцент робиться на фінтех і електронних платежах. Фінтех - це галузь, яка поєднує фінанси та сучасні технології з метою створення інноваційних фінансових послуг і продуктів. Порівнюючи Гонконг із Сінгапуром, у Гонконгу менше централізованого управління цифровою трансформацією і слабкіше розвинена концепція "Smart City" [9], більше покладаються на приватний сектор і бізнес-ініціативи. Програми уряду швидше стимулюють розвиток цифрових ринків і фінансових технологій, ніж змінюють повністю спосіб життя та державні сервіси.

Тайвань також активно розвиває цифровізацію, але його підхід має деяку специфіку. Основна ініціатива називається Digital Nation and Innovative Economic Development Program, або скорочено Digital Nation Program, і стартувала 2017 року [10]. Мета програми - побудова цифрового суспільства та стимулювання інноваційного економічного зростання через цифрові технології. Програма охоплює кілька напрямів. Перший - цифровізація державних послуг через розвиток електронного уряду, централізованих платформ для громадян, електронні документи, відкриті дані та спрощення адміністративних процедур. Це дозволяє бізнесу швидше взаємодіяти з державою, а громадянам – користуватися сервісами онлайн. Другий напрям - підтримка інновацій і стартапів, особливо у сфері високих технологій, IT та електроніки. Тайвань активно розвиває хмарні сервіси, штучний інтелект, великі дані, що допомагає місцевим підприємствам швидко впроваджувати інноваційні продукти і виходити на глобальні ринки. Третій напрям - цифрова інфраструктура, включно з високошвидкісним інтернетом, центрами обробки даних і платформами для обміну інформацією між урядом,

бізнесом і громадянами. Це забезпечує стабільне і надійне середовище для розвитку цифрової економіки. Відмінність Тайваню від Південної Кореї чи Сінгапуру полягає в тому, що тут великий акцент робиться на державну підтримку інноваційних компаній та технологічного сектору, тоді як комплексна цифровізація життя громадян і соціальних послуг реалізована менш системно. Тайвань

більше фокусується на економічному ефекті цифровізації, а не на всебічному перетворенні урядових і соціальних процесів.

Завдяки посилення цифровізації у даних країнах, їхні місця у рейтингу інноваційних країн постійно на високих позиціях:

Таблиця 2

Рейтинг інноваційних країн на основі Global Innovation Index

Країна	**GII 2020**	**GII 2021**	**GII 2022**	**GII 2023**	**GII 2024**	**GII 2025**
Південна Корея	10	5	6	10	6	4
Сінгапур	8	8	7	5	4	5
Гонконг	-	14	-	17	18	15
Тайвань	-	-	-	-	-	-

*номер місця у рейтингах Global Innovation Index, на основі відкритих даних WIPO
[Складено автором на основі 11]

Таблиця 3

Індекс інновацій (GII score)

Країна	Індекс інновацій (GII) 2020	Індекс інновацій (GII) 2024	Індекс інновацій (GII) 2025
Південна Корея	56,11	60,90	60,00
Сінгапур	56,61	61,20	-
Гонконг	-	50,10	51,50
Тайвань	-	-	-

[Складено автором на основі 12]

Розвиток цифровізації та інноваційної економіки у Азійських тигрів суттєво вплинув на бізнес у цих країнах, трансформувавши його структуру, підхід до управління та конкурентні переваги.

По-перше, цифровізація дозволила підвищити ефективність виробництва та управління. Впровадження високошвидкісного інтернету, автоматизованих виробничих процесів,

хмарних сервісів і платформ для обробки даних дало змогу компаніям оптимізувати витрати, скоротити час виробництва та підвищити продуктивність.

Наприклад, південнокорейські корпорації Samsung і LG змогли стати глобальними гравцями завдяки високотехнологічному виробництву електроніки та напівпровідників. По-друге, розвиток цифрових технологій стимулював інноваційний та стартап-сектор. Державні програми, як Digital New Deal у Південній Кореї чи Smart Nation у Сінгапурі, створили середовище для стартапів і технологічних компаній, забезпечуючи доступ до фінансування, технічної підтримки та ринків. Це сприяло появі нових продуктів і послуг, розширенню експортного потенціалу та глобальній інтеграції бізнесу.

По-третє, цифровізація сприяла зростанню капіталомістких і технологічно складних секторів економіки. Країни Азійських тигрів змогли перейти від трудомістких галузей до високотехнологічних виробництв, таких як електроніка, фінансові технології, IT-сервіси та напівпровідники. Це змінило структуру бізнесу, зробивши його більш інноваційним та орієнтованим на глобальні ринки.

По-четверте, цифрові платформи і електронне урядування полегшили взаємодію бізнесу з державою, спрощуючи адміністративні процедури, доступ до дозволів, публічних даних та регуляторних сервісів. Це стимулювало розвиток малих та середніх підприємств, дозволяючи їм швидше масштабуватися і адаптуватися до змін на ринку.

І звичайно інноваційний розвиток підвищив конкурентні переваги на глобальному ринку, дозволивши компаніям з цих країн конкурувати у високотехнологічних секторах і створювати бренди світового рівня. В результаті бізнес у Південній Кореї, Сінгапурі, Гонконгу та Тайвані став більш продуктивним, технологічно просунутим і адаптованим до цифрової економіки.

Аналіз досвіду Південної Кореї, Сінгапуру, Гонконгу та Тайваню свідчить, що цифровізація та інноваційний розвиток стали ключовими драйверами економічного зростання та трансформації бізнесу в цих країнах. Завдяки державним ініціативам, таким як Digital New Deal у Південній Кореї, Smart Nation у Сінгапурі, Digital Hong Kong та програма DIGI+ Digital Nation у Тайвані, було створено сприятливе середовище для впровадження цифрових технологій, розвитку стартапів і високотехнологічного виробництва.

Цифровізація дозволила підприємствам підвищити продуктивність, оптимізувати виробничі процеси та скоротити витрати, що особливо помітно у технологічно складних і капіталомістких секторах, таких як електроніка, напівпровідники, фінтех та IT-послуги. Впровадження високошвидкісного інтернету, хмарних платформ, великих даних та штучного інтелекту забезпечило бізнесу швидке масштабування, підвищення якості продукції та вихід на глобальні ринки.

Окрім того, розвиток цифрового уряду та електронних платформ для взаємодії бізнесу з державою значно спростив адміністративні процедури, створив умови для зростання малих і середніх підприємств і підвищив ефективність державних послуг. Інноваційна діяльність у цих країнах також сприяла формуванню конкурентних переваг на світовому ринку, що підтверджується високими позиціями Південної Кореї, Сінгапуру та Гонконгу у Global Innovation Index.

Таким чином, досвід азійських тигрів демонструє, що комплексна цифровізація, підтримка НДДКР та розвиток інноваційних екосистем здатні не лише стимулювати економічне зростання, а й формувати стійке інноваційне середовище, яке забезпечує довгострокову конкурентоспроможність бізнесу та інтеграцію країни у глобальну економіку.

1. IMD WORLD DIGITAL COMPETITIVENESS RANKING 2023. *CEDA*. URL: https://www.ceda.com.au/research-and-policy/research/economy/imd-world-digital-co mpetitiveness-ranking-2023#:~:text=The%20top%20three%20countries%20in%20the %202023,digital%20technologies%20by%20governments,%20companies,%20and%2 0individuals. (date of access: 20.11.2025).
2. Digital. *World Bank*. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/digital (date of access: 20.11.2025).

3. АТЕС В ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ В АЗІЙСЬКО-ТИХООКЕАНСЬКОМУ РЕГІОНІ. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 20 квітня 2023 р. Т 2. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. 194 с.*, 82.. http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/6649/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D1%82%D0%BE%D0%BC_2.pdf#pag e=83 (дата звернення: 20.11.2025).
5. GDP per capita. *Our World in Data*. URL: https://ourworldindata.org/grapher/gdp-per-capita-maddison-project-database?utm_so urce=chatgpt.com (date of access: 20.11.2025).
6. The Maddison Project Maddison style estimates of the evolution of the world economy. A new 2020 update Maddison-Project Working Paper WP-15 Jutta Bolt and Jan Luiten van Zanden October 2020
7. Минчинська, І. В. (2025). ДА Рижов. *ББК 65.29 я431 Е 45*, 482. URL: https://dpu.edu.ua/images/2025/Postijni%20photo%20dla%20storinok%202025/Kafedra%20upravlinna%20ta%20biznes-administruvanna/VIII%20Miznarodna%20nauko vo-prakticna%20konferencia%20Ekonomicni%20perspektivi%20pidpriemnictva%20vikliki%20voennogo%20casu%20ta%20povoennoi%20vidbudovi/Ekonomichni_perspektyvy_pidpryiemnytstva_zb_mater_konf_DPU_2025.pdf#page=483 (дата звернення: 22.11.2025).
8. Our mission - Digital New Deal. *Digital New Deal*. URL: https://www.thedigitalnewdeal.org/en/our-mission/ (date of access: 22.11.2025). 8. https://www.smartnation.gov.sg/about/our-vision/sn2/?utm_source=chatgpt.com (date of access: 22.11.2025).
9. https://www.smartnation.gov.sg/initiatives/smart-city-solutions/ (date of access: 22.11.2025).
10. DIGI+: Digital Nation and Innovative Economic Development Program. *Executive Yuan, R.O.C. (Taiwan)*. URL: https://english.ey.gov.tw/News3/9E5540D592A5FECD/659df63b-dad4-47e3-80ab-c6 2cb40a62cd (date of access: 22.11.2025).
11. Global Innovation Index (GII). *global-innovation-index*. URL: https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index?utm_source=chatgpt.com (date of access: 23.11.2025).
12. АТЕС В ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ В АЗІЙСЬКО-ТИХООКЕАНСЬКОМУ РЕГІОНІ. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 20 квітня 2023 р. Т 2. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. 194 с.*, 82.. *global-innovation-index*. URL: ttps://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8660/1/23_%D0%90%D0%BA%D1 %82%D1%83%D0%B0 %D0%BB%D1%8C%D0% %D1%96.pdf#p age=61 (дата звернення: 23.11.2025).

Назарук А. Я.
Аспірант ОНП «Економіка» кафедри економіки
Науковий керівник: **Дзямулич М.І.**, к.е.н., доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

У даний час цифрова трансформація поступово переходить із домену абстрактних стратегічних декларацій до площини конкретних трансформаційних впливів на просторову організацію соціально-економічного середовища. Проте, у випадку сільських територій України, цей процес залишається фрагментарним, нерівномірним та обмеженим у своїй здатності формувати довгострокові мультиплікативні ефекти. При цьому «немає нічого більш небезпечного для ринкової динаміки, ніж уявлення про зміну без фактичної переоцінки фундаментальних драйверів» [2]. В даному контексті, недооцінка структурного значення цифровізації як інструменту інституціонального оновлення та реадаптації сільських громад породжує хибну уяву про неспроможність периферії до модернізації.

Втім, проблема полягає не лише у низькому рівні цифрової інфраструктури чи недостатній проникності інтернет-покриття, а насамперед – у відсутності концептуальної інтеграції цифровізації до моделей сталого розвитку, які б виходили за межі локального адміністрування. Асиметричність доступу до цифрових сервісів, відсутність компетентних цифрових кадрів, а також неформалізованість цифрової економічної активності сільських мешканців являються собою симптоми ширшої проблеми, пов’язаної із відсутністю системного підходу до синергії між цифровою інклюзією та територіальним розвитком. З економічної точки зору, це спричиняє уповільнення інституційної еволюції сільських

економік, знижує інвестиційну привабливість громад і поглиблює їх структурну маргіналізацію.

Сучасна трансформаційна нестабільність української економіки, спричинена воєнними діями та соціально-економічною депресією, посилює роль цифровізації, котра може виступати не тільки технологічним інструментом, але й специфічним трансформаційним агентом, котрий перекодовує саму архітектоніку сільського розвитку. В такому аспекті цифровізація являє собою новий фундаментальний драйвер вартості для регіонів, які традиційно вважалися периферійними [4]. Вона створює передумови для децентралізованої економічної активності, мінімізує транзакційні бар'єри, а також забезпечує для сільського населення ширший доступ до ринків, фінансування, освіти та адміністративних послуг. При цьому у періоди нестабільності саме цифрова інфраструктура стає інструментом швидкої адаптації, котра здатна підтримати людський капітал і забезпечити гнучкість та ефективність управлінських рішень. Таким чином бачимо, що цифровізація перетворюється на структурну умову економічної резильєнтності та інклюзивного зростання сільський територій.

Отже, можна стверджувати, що цифрова трансформація є не просто інноваційним трендом, а реальним «множником вартості», що переосмислює структуру активів і джерела зростання на мікроекономічному рівні. У сільських територіях вона виконує функцію інструменту модернізації агровиробництва та сервісної інфраструктури через впровадження смарт-технологій, рішень із сфери Інтернету речей, автоматизованих систем управління ресурсами, цифрових логістичних ланцюгів тощо. В той же час цифровізація трансформує інституційне середовище: змінює архітектуру місцевого врядування, сприяє прозорості публічних сервісів і залученню громади до прийняття рішень. Такі тенденції найбільш яскраво проявилися у процесі реформ бюджетної децентралізації [1]. Крім того, цифровізація відкриває доступ до нових форм економічної активності для сільського населення – від платформи фрилансу до електронної кооперації. Наслідком цього є формування підґрунтя для соціальної інклюзивності та фінансової автономії сільських домогосподарств. Відповідно бачимо що, цифрова трансформація в сучасних умовах виступає каталізатором перезавантаження інституційної логіки регіонального розвитку.

Рис. 1. Кореляційна оцінка тренду зміни обсягу інвестицій та валової доданої вартості в агросекторі України за 2010-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [3; 5].

Таким чином приходимо до висновку, що функціональний потенціал цифровізації в контексті проєктування місцевої політики сільських громад полягає в її здатності створювати архітектуру ухвалення рішень, яка є водночас адаптивною, прозорою та заснованою на даних. Така якісна політика являє собою не набір припущень, а інструментальну модель, побудовану на верифікованій інформації, що оптимізує ресурси на рівні територіальних активів. Тому цифрові технології забезпечують режим постійного моніторингу соціально-економічної динаміки сільських громад, дозволяючи їм здійснювати прецизійне налаштування стратегій сталого розвитку відповідно до реального стану демографії, зайнятості, екології та рівня розвитку інфраструктури [2]. Водночас інструменти місцевої політики – бюджети участі, цифрові платформи зворотного зв'язку, геоінформаційні системи тощо, формують середовище, у якому громадяни виступають не лише бенефіціарами, але й ініціаторами рішень. Таким чином, цифровізація перетворює сільську політику з адміністративної вертикалі на динамічну систему горизонтальної координації, що орієнтована на довгострокову інституційну сталість [4].

Для оцінки ефективності впливу процесів цифровізації на економічний розвиток сільських територій, оцінимо тенденції зміни обсягу інвестицій та валової доданої вартості агросектору, як домінуючої сфери сільської економіки (рис. 1).

Аналіз графіку свідчить про наявність складної взаємозалежності між цифровими капіталовкладеннями та економічною продуктивністю галузі. Лінійна регресійна модель для інвестиційної динаміки має позитивний нахил, що підтверджує стійке нарощування обсягів фінансування цифрової трансформації в аграрному секторі, особливо у посткризовий період після 2015 року. Також це вказує на стратегічну переорієнтацію галузі відносно впровадження інноваційних технологій як засобу підвищення ефективності агровиробництва. Водночас поліноміальна апроксимація інвестиційної траєкторії вказує на зростання до пікових значень у 2020–2021 роках із подальшим ризиком стагнації або спаду, що було обумовлено військовою дестабілізацією та скороченням зовнішнього інвестування. Це демонструє циклічну природу цифрових інвестицій, що реагують на загальний макроекономічний фон. Аналогічна поведінка простежується у показниках валової доданої вартості, де лінійний тренд свідчить про зростання, а поліноміальна функція – про наявність коливань, із чітко вираженими фазами спаду (2014–2016) та активного зростання (2019–2021).

Загальна ж кореляційна конфігурація обох показників показує наявність ефекту часового лагу, коли інвестиції в цифровізацію випереджають зміну у доданій вартості, що є типовим для трансформаційних інвестицій з відтермінованим ефектом. Згідно з цією логікою, підвищення цифрової зрілості агросектору створює передумови для майбутнього приросту економічної доданої вартості, однак лише за умов стабільного інституційного середовища та системної підтримки цифрових стратегій на локальному рівні. Таким чином, графік підтверджує економетричну гіпотезу про позитивний, але нелінійний вплив цифрових інвестицій на результативність аграрної галузі.

Таким чином, приходимо до висновку що цифровізація сільських територій не є технологічним ритуалом адаптації до сучасних трендів, а являє собою трансакційний перезапуск усієї логіки просторового розвитку, де активом стає не земля, а здатність генерувати цінність через дані, знання і взаємодію. За таких умов вартість може формуватися не в активах, а в архітектурі взаємозв'язків, які створюють сталі переваги. Саме тому інвестування в цифрові системи для агросектору має розглядатися як довгострокове стратегічне розміщення капіталу з мультиплікативним ефектом. У даному аспекті сільська територія виступає не як периферійна зона, а як резервуар нереалізованого людського і соціального капіталу, який можна активізувати лише через цифрово-орієнтовану інституційну трансформацію. Загальна ж ефективність такої трансформації залежить не лише від фінансування, а від здатності до конвергенції між інноваціями та інфраструктурою сільських територій.

1. Дзямулич М. І., Максим'як С. В. Економічна активність сільського населення західного регіону України в контексті транскордонної міграції. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка».* 2024. №20(76). С. 273-278.
2. Дзямулич М. І., Максим'як С. В. Концептуальні засади формування зайнятості сільського населення України. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 25-30.
3. Дзямулич М. І., Максим'як С. В. Розвиток підприємницьких ініціатив серед сільського населення як фактор економічного зростання в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. №6.
4. 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.
5. Хомюк Н. Л., Шматковська Т. О., Дзямулич М. І., Гаряга Л. О. Детермінанти розвитку інклюзивного ринку праці в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. №37(1). С. 22-27.

Босюк А.В., ст. гр. ПО– 41
Науковий керівник Рудь Н.Т., професор кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ДОЦІЛЬНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ

У сучасних умовах цифровізації освітнього простору впровадження систем штучного інтелекту (ШІ) стає не просто перспективою, а нагальною потребою. Систематичний огляд 155 рецензованих емпіричних досліджень (2015–2025) показав стрімке зростання наукового інтересу до застосування ШІ у навчальних закладах, особливо після 2022 року з поширенням генеративних AI-інструментів. ШІ дозволяє забезпечити персоналізоване навчання, адаптувати навчальний матеріал під індивідуальні потреби студентів, надавати оперативний зворотний зв'язок та підвищувати мотивацію до навчання. Інтелектуальні системи також оптимізують роботу викладачів, автоматизуючи рутинні завдання і створюючи можливості для більш ефективної педагогічної взаємодії. Застосування ШІ сприяє підвищенню ефективності освітнього процесу, покращенню результатів навчання та розвитку критичного і аналітичного мислення студентів, що робить інтеграцію штучного інтелекту актуальною для сучасних закладів освіти [1].

Результати дослідження Ситняківської С. М. та Куліш О.В. свідчать, що студенти активно використовують інструменти ШІ у навчальній діяльності [2]. Найпопулярнішими серед них є чат-боти, зокрема ChatGPT, а також сервіс перевірки текстів, такий як Grammarly (рис. 1). Ці засоби студенти переважно застосовують для підготовки навчальних матеріалів, написання робіт та перевірки текстів.

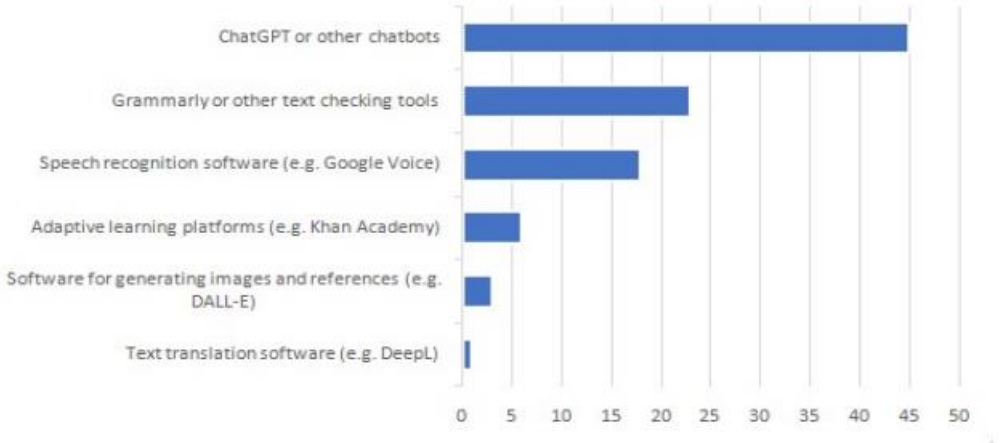


Рис. 1. Інструменти ШІ, які використовують студенти [2]

Викладачі також активно інтегрують ШІ у професійну діяльність. Окрім чат-ботів і текстових сервісів, вони використовують адаптивні освітні платформи та інструменти генерації контенту для персоналізації навчання. Окрему роль відіграють технології розпізнавання мовлення, які допомагають зменшити рутинне навантаження та покращити зворотний зв'язок зі студентами (рис. 2).

Варто зазначити, що впровадження ШІ у закладах освіти стикається з низкою проблем. Низький рівень цифрової грамотності педагогів і студентів ускладнює ефективне використання AI-інструментів. Правове регулювання застосування ШІ, зокрема у сфері освіти та захисту персональних даних, залишається недостатньо розвиненим, що створює юридичну невизначеність і бар'єри для масштабного впровадження. Брак ресурсів і фінансування перешкоджає розробці, придбанню та підтримці AI-систем, через що процес інтеграції залишається фрагментарним і нерівномірним [2].

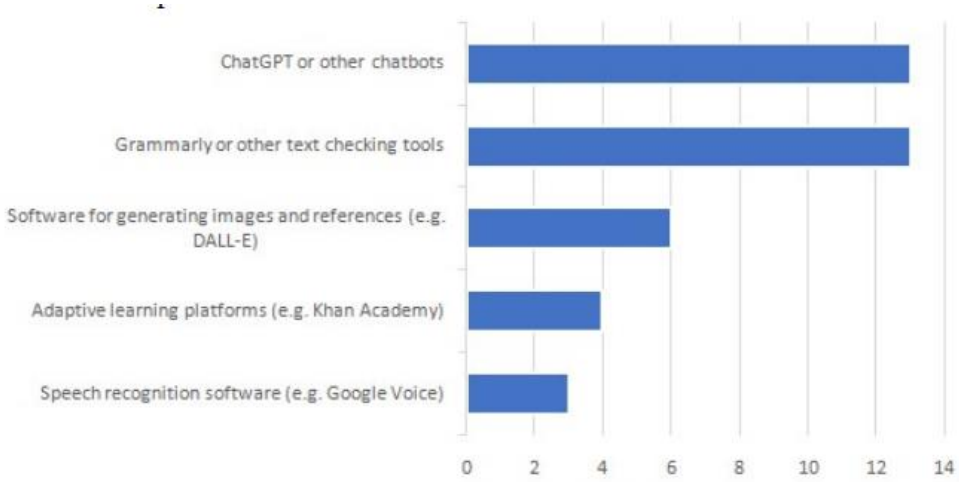


Рис. 2. Інструменти ШІ, які використовують викладачі [2]

Для подолання цих викликів передбачено комплекс заходів, а саме підвищення цифрової та AI-грамотності педагогів через курси та тренінги дозволить ефективно застосовувати інтелектуальні освітні системи. Удосконалення нормативної бази та етичних стандартів забезпечить безпечне й легітимне середовище для використання ШІ. Забезпечення фінансової підтримки закладів освіти сприятиме розробці, придбанню та обслуговуванню AI-систем, а також створенню адаптивних та персоналізованих освітніх платформ. Реалізація цих заходів дозволить трансформувати освітній процес у більш гнучкий, ефективний і інклюзивний, надаючи слухачам сучасні можливості для навчання та розвитку.

Порівняльний аналіз демонструє, що за кордоном ШІ інтегрується системно та масштабно, охоплюючи адаптивні навчальні платформи, інтелектуальних репетиторів, автоматизовані системи оцінювання та аналітику навчальних досягнень, що дозволяє ефективно персоналізувати навчання та оптимізувати роботу викладачів. В Україні закладені шляхи розвитку та заходи підтримки, що сприяє поступовому впровадженню, використанню ШІ, хоча поки що носить експериментальний характер і обмежене окремими закладами, через що його вплив на освітній процес залишається обмеженим. Основними перешкодами залишаються низький рівень AI-грамотності, нестача ресурсів і відсутність системної нормативної та методичної бази. У статті [4] автор підкреслює, що для скорочення розриву між українською та зарубіжною практикою необхідно розробити комплексні стратегії впровадження ШІ, що дозволить зробити навчання більш персоналізованим, ефективним і доступним для всіх слухачів.

Таким чином, упровадження ШІ в освітніх закладах є важливим кроком до підвищення якості навчання, оскільки воно забезпечує персоналізацію освітнього процесу, підвищує ефективність роботи викладачів та сприяє розвитку цифрових компетентностей здобувачів

освіти. Водночас подальший розвиток цих технологій потребує вдосконалення нормативної бази, підвищення рівня цифрової грамотності та стабільної фінансової підтримки, що дозволить забезпечити системне й безпечне впровадження ШІ в освіту.

1. Garzón J., Patiño E., Marulanda C. Systematic Review of Artificial Intelligence in Education: Trends, Benefits, and Challenges. Multimodal Technologies and Interaction. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/394827473_Systematic_Review_of_Artificial_Intelligence_in_Education_Trends_Benefits_and_Challenges.
2. Ситняківська С. М., Куліш О. В. Штучний інтелект в освіті: потенційний вплив та проблеми. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка.* 2024. URL: https://eprints.zu.edu.ua/42185/1/16.pdf.
3. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-2020-%D1%80
4. Гриценчук О. Використання штучного інтелекту в освіті: тенденції та перспективи в Україні та за кордоном. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття».* 2024. Вип. 10. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743864/1/123-Article%20Text-371-1-10-20241129%203.pdf

Болобан А. О.
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ОПП «Облік і аудит»,
спеціальність 071 «Облік і оподаткування»
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна
Чернявська Ю. Б.,
к.е.н., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В НАРАХУВАННІ ТА КОНТРОЛІ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Цифровізація бізнес-процесів, яка значно пришвидшилася у період воєнного стану та економічної нестабільності, зумовила потребу переходу до інтелектуальних систем обліку. Використання ШІ в нарахуванні заробітної плати дозволяє підвищити точність розрахунків та автоматизувати облік відповідно до НП(С)БО 26 «Виплати працівникам» [1].

У ситуації, коли підприємства працюють під впливом кадрових ризиків та нестабільних умов, застосування інтелектуальних технологій сприяє оптимізації фонду оплати праці та забезпеченню відповідності вимогам Податкового кодексу України [2].

Сучасні HRM-системи з вбудованими алгоритмами ШІ активно використовуються у міжнародних компаніях і дедалі частіше впроваджуються в Україні. Відповідно до глобального звіту Global HR Tech Report 2024 [3], понад третина підприємств у світі застосовує ШІ саме в розрахунку заробітної плати.

Основні напрями застосування ШІ включають:

1. **Автоматизоване нарахування заробітної плати:**
   - автоматичні розрахунки окладів і надбавок, відповідно до законодавчих вимог [2];
   - облік лікарняних та відпусток без участі бухгалтера;
   - автоматичні коригування та перерахунки.
2. **Контроль та аудит нарахувань**. За даними McKinsey, ШІ дозволяє до 70% зменшити кількість помилок у розрахунках завдяки автоматичному виявленню невідповідностей [4].
3. **Прогнозування фонду оплати праці**. Моделі ШІ можуть прогнозувати витрати на фонд оплати праці, враховуючи зміни у законодавстві, структуру персоналу та економічні фактори [5].

4. **Аналітика ефективності персоналу**. Системи ШІ здатні аналізувати продуктивність працівників та прогнозувати ймовірність звільнення за методологіями, описаними у тенденціях HR-трансформації Deloitte [6].

У таблиці 1 наведено порівняння традиційних і AI-орієнтованих систем нарахування заробітної плати згідно з узагальненими даними з міжнародних досліджень.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційних та AI-орієнтованих систем нарахування зарплати

Ознака	Традиційний підхід	Використання ШІ
Нарахування зарплати	Ручні розрахунки, значний ризик помилок	Автоматизація, мінімізація помилок
Контроль	Перевірка бухгалтером	Постійний автоматичний аудит
Швидкість обробки	Середня	Висока, у реальному часі
Витрати часу	Значні	Зменшення до 50–70%
Виявлення аномалій	Переважно вручну	Автоматично за моделями ШІ
Розрахунок прогнозів	Обмежено	Детальні прогнози та моделювання

Джерело: узагальнено автором на основі [3-5].

Застосування штучного інтелекту охоплює всі ключові етапи обліку оплати праці – від введення первинних даних до формування звітності та аналізу фонду оплати праці. Найбільший потенціал спостерігається у сфері автоматизації розрахунків, де ШІ здатний істотно зменшити кількість технічних помилок та прискорити операційні процеси. Використання ШІ також забезпечує відповідність законодавчим нормам, що особливо актуально в умовах воєнного стану та швидких регуляторних змін.

Таблиця 2. Ефективність використання ШІ в управлінні заробітною платою

Рік	Підприємства, що використовують ШІ, %	Зменшення помилок у розрахунках, %	Скорочення часу обробки даних, %
2020	6	10	12
2021	11	18	20
2022	17	31	35
2023	24	46	48
2024	32	63	52

Джерело: складено за даними [3; 4; 6].

Статистичні дані HR-аналітичних звітів свідчать, що у 2020-2024 роках рівень впровадження ШІ у сфері оплати праці зріс у 5 разів, а ефективність процесів – більш ніж удвічі. У таблиці 2 наведено ключові показники.

Як видно з таблиці 2, обсяги впровадження технологій штучного інтелекту в системи нарахування заробітної плати зростають щороку, що демонструє стабільну позитивну динаміку цифрової трансформації підприємств. Найбільші зміни відбулися у 2022–2024 роках, коли підприємства були змушені оптимізувати фінансові та кадрові процеси в умовах воєнного стану. Зростання частки компаній, які використовують ШІ, супроводжується істотним зменшенням кількості помилок у розрахунках – від 10% у 2020 році до 63% у 2024 році, що підтверджує підвищення точності та надійності автоматизованих систем. Одночасно скоротився час, необхідний для обробки розрахункових даних, що дозволяє бухгалтерам зосередитися на аналітичних і контрольних функціях, а підприємствам – підвищити ефективність управління фондом оплати праці [3; 6].

Використання технологій штучного інтелекту в обліку заробітної плати забезпечує прозорість, підвищує точність розрахунків і зменшує навантаження на бухгалтерів. У період воєнного стану ШІ стає критично важливим інструментом для адаптивності, оптимізації та

контролю фінансових ресурсів. Перспективи подальших досліджень включають розробку стандартів застосування ШІ у бухгалтерії, удосконалення систем захисту даних та інтеграцію інтелектуальних рішень у державні платформи звітності.

1. НП(С)БО 26 «Виплати працівникам». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03#Text (дата звернення: 10.11.2025).
2. Податковий кодекс України: Закон України № 2755-VI від 02.12.2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 10.11.2025).
3. Global HR Tech Report 2024. URL: https://www.drakestar.com/news/global-hr-tech-report-q4-2024 (дата звернення: 11.11.2025).
5. McKinsey & Company. The future of work: AI and automation in payroll and HR processes, 2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights (дата звернення: 12.11.2025).
6. PwC AI Jobs Barometer, 2024. URL: https://www.pwc.de/de/workforce-transformation/pwc-ai-jobs-barometer-2024.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
7. Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023.html (дата звернення: 12.11.2025).

Цісецький О. Є.
к. е. н., доцент, старший науковий співробітник
відділу демографічного моделювання та прогнозування
Інститут демографії та досліджень якості життя ім. М. Птухи, НАН України, м. Київ, Україна

ЦИФРОВІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ ПСИХОЛОГІЧНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Повномасштабна війна московії проти України спричинила безпрецедентні виклики для психологічного благополуччя населення. Масові вимушені міграції, бойові дії, втрата близьких, невизначеність майбутнього, економічна нестабільність та хронічний стрес формують критичне навантаження на систему моніторингу та підтримки психічного здоров'я громадян. У цих умовах постає необхідність розширення доступу до якісних психологічних послуг та оперативного моніторингу стану населення. Одним з ключових інструментів підвищення стійкості соціально-економічної системи стає інформатизація, зокрема цифрові рішення у сфері психічного здоров'я.

Метою статті є аналіз можливостей цифрових рішень для подолання викликів психологічного благополуччя населення України під час війни та у повоєнний період, а також визначення ролі інформатизації соціально-економічних систем у розвитку інфраструктури психічного здоров'я. Новизна полягає у систематизації цифрових рішень, узагальненні практик використання цифрових платформ як елемента інформатизації соціально-економічних систем, концептуалізації ролі цифрових технологій у формуванні резилієнтності системи психічного здоров'я та обґрунтуванні необхідності міжвідомчої інтеграції інформаційних систем.

У світовій літературі активно досліджуються цифрові технології підтримки психічного здоров'я [1], [2]. Після пандемії COVID-19 значно зросла увага до цифровізації ментального здоров'я [3]. В Україні тема цифровізації здоров'я та соціальної підтримки розвивається, однак комплексний аналіз ролі інформатизації у воєнних умовах досі є недостатнім.

Війна в Україні стала потужним каталізатором трансформацій у сфері психічного здоров'я та соціально-економічних систем загалом. Динаміка бойових дій, масове переміщення населення, зростання рівня стресу, невизначеність майбутнього та накопичення травматичного досвіду різних груп населення створюють безпрецедентне навантаження на систему охорони здоров'я та соціальні служби. За умов, коли традиційні моделі надання психологічної допомоги не здатні охопити мільйони людей, зростає роль цифрових рішень, які завдяки масштабованості, мобільності та доступності дають можливість швидко реагувати на виклики.

Однією з ключових характеристик воєнного періоду є різке збільшення потреби у психологічній підтримці серед різних груп населення: цивільних осіб, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, військовослужбовців, родин військових, дітей та молоді. Ця потреба охоплює як первинну психологічну допомогу, так і довготривалу терапевтичну підтримку, супровід пацієнтів із посттравматичними розладами та необхідність реабілітаційних заходів. Проте доступ до фахових послуг часто ускладнений: у прифронтових регіонах частина установ зруйнована або евакуйована, логістичні маршрути нестабільні, а кількість спеціалістів критично недостатня. У цих умовах використання цифрових платформ стає не просто альтернативою, а необхідністю, яка дозволяє розширити доступ до допомоги та забезпечити її безперервність.

Одним із найактуальніших напрямів цифровізації є розвиток мобільних застосунків (табл. 1) та онлайн-платформ (табл. 2), орієнтованих на самодопомогу, профілактику та зниження рівня стресу.

Таблиця 1. Мобільні застосунки для самодопомоги

Назва	Країна	Опис
Тримаймося	Україна	Психологічна підтримка в умовах війни.
CalmUa	Україна	Дихальні та заспокійливі вправи.
Розкажи мені	Україна	Для дітей, що пережили травму.
Headspace	США/ВБ	Медитації та управління стресом.
Happify	США	Вправи позитивної психології.
Sanvello	США	КБТ, трекінг настрою.
MindShift CBT	Канада	Антитривожний застосунок (КБТ).
MindDoc	Німеччина	Самооцінки стану, щоденник емоцій.
PTSD Coach	США	Для людей з симптомами ПТСР.

Примітка. Складено автором на основі інформації з відкритих джерел.

Такі інструменти містять практичні вправи для стабілізації емоційного стану, дихальні техніки, рекомендації щодо подолання панічних атак, інструкції з мінімізації впливу хронічного стресу. Перевагою є можливість користуватися ними у будь-який час без звернення до фахівця, що важливо для людей, які відчувають сором або страх стигматизації. Такі додатки також можуть працювати у режимі офлайн, що підвищує їхню цінність у регіонах з перебоями зв'язку.Значний розвиток отримали й платформи онлайн-консультування, які забезпечують можливість дистанційних зустрічей зі спеціалістами. Це особливо важливо для людей, які були змушені покинути місця проживання або перебувають у регіонах, де кількість фахівців обмежена. Такі платформи дозволяють не лише проводити індивідуальні або групові консультації, але й забезпечують автоматичний запис історії взаємодії, зручне планування зустрічей, збирання статистики та аналітики. У перспективі такі платформи можуть інтегруватися з електронною системою охорони здоров'я, що дасть змогу формувати цілісну картину стану психічного здоров'я населення.

Таблиця 2. Онлайн-платформи для консультування

Назва	Країна	Опис
Тримаймося	Україна	Психологічна підтримка в умовах війни.
CalmUa	Україна	Дихальні та заспокійливі вправи.
Розкажи мені	Україна	Для дітей, що пережили травму.
Calm	США	Медитації, сон, релаксація.
Headspace	США/ВБ	Медитації та управління стресом.
Sanvello	США	КБТ, трекінг настрою.
MindShift CBT	Канада	Антитривожний застосунок (КБТ).
MindDoc	Німеччина	Самооцінки стану, щоденник емоцій.
PTSD Coach	США	Для людей з симптомами ПТСР.

Примітка. Складено автором на основі інформації з відкритих джерел.

Окремим напрямом цифровізації є використання чат-ботів і віртуальних асистентів, які виконують функцію первинної діагностики, оцінки емоційного стану, надання рекомендацій та скерування користувача до відповідних фахівців. Такі інструменти можуть автоматизувати рутинні запити, знижуючи навантаження на спеціалістів, а також забезпечують швидкий доступ до інформації для широкої аудиторії. Чат-боти здатні працювати цілодобово, що важливо у кризових ситуаціях.

Таблиця 3.Чат-боти для первинної діагностики, оцінки емоційного стану

Назва	Країна походження	Короткий опис
Друг (DrugBot)	Україна	Психологічна підтримка під час війни, вправи стабілізації.
Ти як?	Україна	Поради з подолання стресу, психоедукація.
Лікуй.Як	Україна	Рекомендації з ментального здоров'я та самодопомоги.
Підтримай	Україна	МОЗ: алгоритми самодопомоги при стресі.
Woebot	США	КБТ-терапія у форматі чат-бота.
Wysa	США/Індія	ШІ-чат-бот для тривожності й депресії.
Replika	США	Емоційна підтримка, бесіди.
Tess (X2AI)	США	Гуманітарний бот для кризових ситуацій.

Примітка. Складено автором на основі інформації з відкритих джерел.

Цифровізація у сфері психічного здоров'я охоплює не лише індивідуальні інструменти, а й створення масштабних інформаційних систем для збору та аналізу даних. Формування реєстрів пацієнтів, електронних карток звернень та інтеграція соціальних, медичних та адміністративних даних дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Такі системи стають основою державної політики: вони дозволяють оцінювати масштаби проблеми, прогнозувати потреби, визначати регіони з найвищим рівнем ризиків і формувати програми втручань. Саме завдяки цим даним можливо планувати розвиток мережі психологічних служб, спрямовувати ресурси та оцінювати ефективність впроваджених програм.

Телемедицина у сфері психічного здоров'я відіграє ключову роль у підвищенні доступності спеціалізованої допомоги, зокрема психіатричної. Вона дозволяє консультувати пацієнтів у режимі відеозв'язку, проводити первинний скринінг, підтримувати тривалі програми лікування та забезпечувати необхідний контроль стану пацієнтів (Табл. 4). У умовах обмеженої кількості лікарів-психіатрів та психологів у прифронтових і деокупованих територіях телемедицина часто стає єдиним способом забезпечити доступ до спеціалізованої допомоги.

Таблиця 4. Цифрові інструменти для телемедицини

Категорія	Інструмент	Опис
Телемедицина	Zoom, Google Meet, Viber, WhatsApp	Для онлайн-терапії, консультацій психологів.
Wearables	Apple Watch, Fitbit, Garmin	Моніторинг стресу, варіабельності серцевого ритму, сну.
VR-технології	Bravemind	VR-програми експозиційної терапії для ветеранів.
Освітні онлайн-курси	Prometheus, Coursera, EdX	Курси з самодопомоги, mindfulness, психології.
Онлайн-ресурси	Mindfulness Exercises	2000+ практик майндфулнес.

Примітка. Складено автором на основі інформації з відкритих джерел.

Інформатизація також відіграє важливу роль у формуванні цифрових екосистем підтримки ветеранів. Після завершення бойових дій зростає кількість осіб, які потребують психологічної реабілітації, соціальної адаптації та тривалого супроводу. Цифрові системи дозволяють організовувати міжвідомчу взаємодію між медичними установами, соціальними

службами, центрами зайнятості, освітніми платформами та реабілітаційними програмами, забезпечуючи безперервність підтримки ветеранів і членів їхніх родин.

Цифрові рішення не лише розширюють можливості системи психічного здоров'я, але й стають інтегральним елементом інформатизації соціально-економічних систем України. Вони сприяють зниженню навантаження на фахівців, підвищують доступність послуг, покращують якість взаємодії між інституціями та забезпечують основу для формування стійкої та ефективної моделі підтримки населення у воєнний та повоєнний періоди.

Таким чином інформатизація соціально-економічних систем забезпечує основу для розвитку сучасних інструментів психологічної підтримки населення. Враховуючи те, що війна створила критичні виклики для системи моніторингу та підтримки психологічного благополуччя і здоров'я населення України, цифрові платформи, телемедицина та аналітичні системи розширюють доступ до послуг спрямованих на мінімізацію та усунення викликів для психологічного благополуччя та здоров'я, підвищують їхню якість. Міжвідомча та міжінституційна інтеграція цифрових рішень сприятиме побудові ефективної моделі реагування у воєнний і повоєнний періоди та підсилить стійкість населення до існуючих та нових викликів.

1. Bakker D., Kazantzis N., Rickwood D., Rickard N. (2016). Mental health smartphone apps: review and evidence-based recommendations.
2. Hollis C. et al. (2019). Digital health interventions for anxiety and depression.
3. WHO (2022). Mental health and COVID-19.

Андрєєв А. О.
аспірант
Державна навчально-наукова установа «Академія фінансового управління», м. Київ, Україна
Рибіцький О. Л.
аспірант
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» НАН України, м. Київ, Україна

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ АУДИТУ ЗБИТКІВ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ВІД ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ: ІНТЕГРАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ, РЕЄСТРІВ РУЙНУВАНЬ ТА МІЖНАРОДНИХ МЕТОДИК ОЦІНКИ

Збройна агресія проти України створила безпрецедентний масштаб руйнувань активів державного сектору, що суттєво перевищив можливості традиційних підходів бухгалтерського обліку, інвентаризації та аудиту. За результатами швидких оцінок збитків та потреб (Rapid Damage and Needs Assessment), формування яких здійснюють Світовий банк, ООН, Європейська комісія та уряд України, війна спричинила багаторівневі порушення функціонування адміністративних будівель, об'єктів безпеки, освіти, охорони здоров'я, транспортної та енергетичної інфраструктури [6–7]. Йдеться не лише про фізичне знищення чи пошкодження споруд, а й про втрату функціональності цілих систем – енергетичних, логістичних, соціальних, інформаційних. Для державного сектору це означає необхідність поєднання класичних процедур інвентаризації, підтвердження первинних документів і тестування систем внутрішнього контролю з інструментами, що у мирний час не були характерною складовою аудиторської практики, – геопросторовими даними, супутниковими знімками, методами машинного навчання й цифровими реєстрами руйнувань.

Згідно з оцінкою RDNA3 (період з лютого 2022 р. до кінця 2023 – початку 2024 р.), прямі збитки інфраструктурі, будівлям та іншим об'єктам уже досягли близько 152,5 млрд дол. США, тоді як потреби у відновленні та реконструкції країни на десятирічний період оцінювалися приблизно у 486 млрд дол. США [6]. Для 2024 року були визначені пріоритетні напрями відновлення із загальною потребою близько 15 млрд дол. США; із них, за даними міжнародних фінансових організацій, орієнтовно 5,5 млрд дол. США було покрито

підтвердженими джерелами фінансування, тоді як близько 9,5 млрд дол. США залишалися незабезпеченими [6]. Оновлена оцінка RDNA4 (станом на 31 грудня 2024 р.) засвідчила подальше нарощення масштабів деструкцій: загальна пряма шкода досягла орієнтовно 176 млрд дол. США, а сукупні потреби у відбудові та відновленні протягом наступного десятиліття зросли до близько 524 млрд дол. США, що еквівалентно приблизно 2,8 річних ВВП України станом на 2024 рік. Найбільш ураженими секторами зафіксовано житловий фонд (за оцінками, порядку 13 % житлового фонду пошкоджено або зруйновано, що вплинуло на понад 2,5 млн домогосподарств), енергетику (руйнування генерувальних, передавальних і розподільчих потужностей), транспортну інфраструктуру, промислові об'єкти, заклади освіти та охорони здоров'я [7].

Узагальнені показники RDNA3–RDNA4 [6–7] демонструють не лише масштаб руйнувань, а й принципову обмеженість традиційних інструментів бухгалтерського обліку та аудиту в таких умовах. Класичні моделі, що базуються на припущенні доступності об'єкта огляду, збереженості первинних документів, можливості повної фізичної інвентаризації, в умовах активних бойових дій і масових руйнувань системно втрачають ефективність. Частина об'єктів державного сектору залишається на тимчасово окупованих або прифронтових територіях, частина будівель повністю знищена, архіви й первинна документація пошкоджені або вивезені, а ризики для життя персоналу не дозволяють здійснювати класичні виїзні перевірки. Саме в цьому контексті виникає критична потреба у цифрових, геопросторових та автоматизованих інструментах оцінки й аудиту збитків, які дозволяють частково замінити фізичну присутність та компенсувати інформаційні розриви.

Міжнародно узгоджені методики PDNA, DaLA та RDNA, які вже багато років застосовуються для оцінювання наслідків природних катастроф, пропонують комплексний підхід до вимірювання прямих руйнувань, економічних втрат та потреб у відновленні на різних рівнях – від домогосподарств до секторів економіки й державних інституцій. Ключовими елементами цих методик є стандартизована класифікація збитків (damage), втрат (losses) та потреб (needs), багатоджерельність інформації (поєднання офіційної статистики, адміністративних даних, польових обстежень, експертних оцінок, супутникових спостережень), просторово-часова прив'язка руйнувань і обов'язкове врахування невизначеності оцінок. Попри те, що вони розроблялись переважно для стихійних лих, їхні принципові положення повністю релевантні умовам воєнних дій і мають значний потенціал адаптації до задач аудиту збитків суб'єктів державного сектору.

Водночас зазначені методики майже не враховують інституційних і нормативних особливостей публічного сектору, який функціонує в рамках національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС) та міжнародних стандартів IPSAS. Процеси документування, оцінки, переоцінки і списання активів, формування резервів, відображення доходів від компенсацій та цільового фінансування для держсектору жорстко регламентовані бюджетним законодавством, підзаконними актами та внутрішніми регламентами органів державної влади [5]. Тому механічне перенесення логіки PDNA/RDNA без урахування цих вимог може викривити фінансову звітність, породити дублювання інформації або конфлікт між макро- і мікрорівнем оцінок, що вкрай небажано в умовах воєнного та повоєнного періоду.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку аудиту збитків є використання цифрових та геопросторових доказів у процедурі підтвердження інформації. Рекомендації INTOSAI, зокрема стандарти й керівництва, присвячені аудиту діяльності в умовах надзвичайних ситуацій та використанню геоінформації, наголошують, що аудиторам доцільно залучати нетрадиційні джерела підтвердження: фото- й відеофіксацію, матеріали дистанційного зондування Землі, дані геоінформаційних систем, автоматизовані реєстри руйнувань, записи з безпілотних літальних апаратів тощо. Протягом останніх років розвиток алгоритмів комп'ютерного бачення та глибинного навчання дозволив автоматично ідентифікувати ступінь руйнування будівель за супутниковими знімками з високою

просторовою роздільною здатністю; у низці досліджень для задачі класифікації «пошкоджено/не пошкоджено» продемонстровано значення показника AUC близько 0,88, що свідчить про досить високу дискримінаційну здатність моделей.

Поєднання супутникових та наземних даних формує основу для дворівневої моделі аудиту збитків державного сектору. На першому, «скринінговому» рівні здійснюється індикація потенційно пошкоджених об'єктів за допомогою аналізу часових рядів супутникових знімків (наприклад, Sentinel-1/2) або комерційних супутників високої роздільної здатності. За результатами такого аналізу формується карта руйнувань, на якій виділяються об'єкти з високою ймовірністю пошкодження [2]. На другому, «верифікаційному» рівні ці дані співставляються з бухгалтерськими регістрами, інвентарними картками основних засобів, актами обстеження, інформацією з офіційних реєстрів пошкодженого чи знищеного майна та іншими джерелами документального характеру [1; 3]. Така модель дозволяє, з одного боку, мінімізувати ризики штучного завищення збитків, дублювання інформації або некоректного віднесення витрат до воєнних, а з іншого – оптимізувати ресурси аудитора, концентруючи детальні процедури на об'єктах із найвищим ризиком розбіжностей.

У контексті державного сектору особливо вагомими є питання відповідності цифрових доказів вимогам аудиторських стандартів щодо достатності та належності. Геопросторові дані мають низку технічних і методологічних обмежень: залежність від погодних умов і сезонності, часові вікна зйомки, різну роздільну здатність, потенційні похибки геоприв'язки. Тому використання таких матеріалів як єдиного або домінантного джерела доказів є небажаним. Вони повинні виступати складовою комбінованої доказової бази, що включає підтверджені дані з державних реєстрів руйнувань, акти комісій з обстеження, фотоприв'язку до місцевості, дані внутрішнього бухгалтерського обліку та результати інвентаризації. Утім, їхня роль у виборі зон перевірки, формуванні вибірок, виявленні аномалій та підтвердженні наявності руйнувань за умов відсутності фізичного доступу до об'єкта є принципово новою й надзвичайно цінною для практики аудиту.

Цифровізація процедур перевірки збитків державних установ дає змогу по-новому вибудовувати систему оцінки ризиків. Аудитору важливо аналізувати не лише формальну фінансову документацію, але й поведінкові та інституційні ризики: імовірність подання недостовірних даних з метою отримання компенсацій чи додаткового фінансування, слабкість систем внутрішнього контролю, відсутність синхронізації між інформаційними системами обліку та державними реєстрами, проблеми з якістю і повнотою первинних документів. У разі використання PDNA/RDNA як референтних рамок можна забезпечити уніфіковану структуру категорій збитків і потреб відновлення, що дозволяє зіставляти результати між регіонами, секторами та окремими групами установ, а також підвищує прозорість і зрозумілість даних для зовнішніх стейкхолдерів, зокрема міжнародних донорів і фінансових організацій.

Цифрові інструменти не замінюють традиційних процедур аудиту, але радикально розширюють його доказову базу й змінюють логіку побудови аудиторських доказів. Їх застосування дає змогу працювати в середовищі високої невизначеності, обмеженого доступу до об'єктів, втрати частини первинної документації або фізичної неможливості проведення повноцінних інвентаризацій. Використання супутникової аналітики, даних дистанційного зондування, державних реєстрів руйнувань, відкритих просторових даних та адаптованих методик PDNA/RDNA створює основу для нової архітектури аудиту збитків суб'єктів державного сектору, яка має бути закріплена у національних стандартах, методичних рекомендаціях і внутрішніх регламентах органів влади [4; 6–7]. Така трансформація дозволить забезпечити прозорість, відтворюваність, міжнародну довіру до оцінок України та прямо впливатиме на масштаби й швидкість мобілізації ресурсів для повоєнного відновлення.

1. Шубалий О. М., Петруха С. В., Косінський П. М., Петруха Н. М. Формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку біопаливних виробництв на базі підприємств агросектору. *Наукові праці НДФІ*. 2023. № 3. С. 133–147. DOI: https://doi.org/10.33763/npndfi2023.03.133 URL: https://npndfi.org.ua/?page_id=723&aid=1170

2. Ballinger O. Open access battle damage detection via pixel-wise T-test on Sentinel-1 imagery. *Remote Sensing of Environment*. 2025. Vol. 312. Article 114116. DOI: https://doi.org/10.1016/j.rse.2025.115025
4. Petrukha N. M., Petrukha S. V., Burkovskyi O., Burkovskyi Y. Digitalization of Development Project Management Systems: Post-War Triggers. *Actual Problems of Economics*. 2025. № 3(285). P. 367–383. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-367-383
5. Petrukha N., Demydonok I., Hubanov O. Ethical Aspects of Bioeconomy in Post-War Reconstruction Projects in Ukraine. *Economics, Finance and Management Review.* 2024. № 4(20). P. 4–17. DOI: https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-4-4-17
6. Petrukha N., Petrukha S., Kutsovskyi O., Miakota R. Institutional Framework and Regulatory Principles of Public Debt Management. *Actual Problems of Economics*. 2024. № 12 (282). P. 199–214. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-282-199-214
7. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. *Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3) : February 2022 – December 2023* : report. Washington, D.C. : World Bank Group, 2024. 179 p. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807
8. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. *Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 – December 2024* : report. Washington, D.C. : World Bank Group, 2025. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/0f04dfe0-41ea-410f-bdd9-4d2bc9d40569

Богомазюк В., ст. гр. ІФ-41
Науковий керівник: Рудь Н.Т., професор кафедри економіки
Луцький національний технічний університет

ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СТВОРЕННЯ STEM-ЛАБОРАТОРІЙ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Технологічний розвиток суспільства формує нові вимоги до освітнього процесу. Учням необхідно не лише засвоювати теоретичні знання, а й вміти застосовувати їх на практиці, працювати з сучасним обладнанням, створювати інженерні, програмні та дослідницькі проекти. Одним із ефективних шляхів досягнення цих цілей є створення STEM-лабораторій.

Запровадження такої лабораторії вимагає певних витрат, тому важливо оцінити, чи є ці інвестиції раціональними й які результати вони можуть дати.

STEM-лабораторії сприяють розвитку технічних, креативних і дослідницьких умінь учнів. Вони створюють умови для роботи з робототехнікою, електронікою, 3D-моделюванням, програмуванням і різними видами проектної діяльності. «Саме навички в STEM стають основою для інженерних рішень, медичних проривів, ІТ-продуктів і оборонних технологій. STEM – це не просто напрям освіти, це інвестиція в економіку, технології та безпеку країни», – підкреслив міністр цифрової трансформації Федоров [1].

Такі лабораторії підвищують мотивацію школярів, формують навички роботи з сучасним обладнанням та дозволяють реалізовувати міжпредметні освітні проекти. Крім того, вони сприяють наближенню навчального процесу до реальних умов сучасної технічної та цифрової сфери.

До базової комплектації STEM-лабораторії зазвичай входять:

– комп’ютери або ноутбуки;

– набори з робототехніки та мікроконтролерів - компактних самостійних комп’ютерів на одному чіпі [2] (Arduino, Micro:bit, LEGO Education);

– 3D-принтер та матеріали для друку;

– мультимедійне обладнання (проектор або панель);

– мережеве обладнання;

– меблі та шафи для зберігання техніки;

– програмне забезпечення й методичні матеріали.

Цей набір може змінюватися залежно від потреб школи та обсягу фінансування.

Найбільша частина бюджету припадає на обладнання. Також необхідно врахувати витрати на облаштування приміщення, підключення мережі, оновлення електропроводки та закупівлю меблів. Сьогоднішнє STEM-обладнання повинно поєднувати різноманітність і

продуманість, аби відкривати умови для проведення найрізноманітніших дослідів і проєктних робіт. Якщо оснащення підібране якісно, учні можуть виконувати як елементарні показові досліди, так і комплексні дослідження, що охоплюють кілька наукових напрямів [3]. Окремим елементом є підготовка вчителів до роботи з новими технологіями.

До поточних витрат належать витратні матеріали (пластик для 3D-друку, дрібні електронні компоненти), обслуговування техніки та оновлення програмного забезпечення.

Орієнтовний кошторис STEM-лабораторії наведено для лабораторії на 10–12 учнів (табл. 1-3).

Таблиця 1. Кошторисна вартість обладнання

Найменування	Кількість	Ціна за одиницю	Сума
Ноутбуки	10 шт	18000 грн.	180000грн.
Arduino Starter Kit	10 шт	1500 грн.	15000грн.
Micro:bit	10 шт	1000 грн.	10000грн.
Набори LEGO Education	2 шт	20000 грн.	40000грн.
3D-принтер	1 шт	15000 грн.	15000грн.
3D-сканер	1 шт	12000 грн.	12000грн.
Мультимедійна панель або проектор	1 шт	20000 грн.	20000 грн.
Мережеве обладнання	-	5000 грн.	5000 грн.
Всього			297000грн

Таблиця 2. Вартість меблів та облаштування

Найменування	Сума
Робочі столи	25000 грн.
Стільці	10000 грн.
Шафи для обладнання	8000 грн.
Електромонтаж та мережа	12000 грн.
Всього	55000 грн

Таблиця 3. Кошторис витрат на підготовку педагогів і ПЗ

Найменування	Сума
Курси підвищення кваліфікації	6000 грн.
Методичні матеріали та програми	5000 грн.
Всього	11000 грн

Орієнтовна загальна вартість проєкту 360 000 грн.

Створення STEM-лабораторії має такі переваги:

– підвищення якості навчання за рахунок практичної роботи;

– розвиток навичок, які актуальні для сучасних технічних професій;

– розширення можливостей школи щодо участі в конкурсах, грантах та освітніх проектах;

– підвищення престижу закладу освіти;

– можливість самостійного виготовлення навчальних матеріалів за допомогою 3D-друку, що зменшує витрати у майбутньому.

Економічний аналіз показує, що створення STEM-лабораторії є перспективним та обґрунтованим кроком для закладу освіти. Незважаючи на значні початкові витрати, лабораторія забезпечує суттєві освітні та соціально-економічні переваги, сприяє розвитку технічних компетентностей учнів і допомагає школі адаптуватися до викликів сучасного світу. Там, де учні мають доступ до інноваційного обладнання, формується покоління, здатне змінювати світ на краще [4].

1. Маєвська К. У 2025 році в Україні відкриють понад 100 сучасних STEM-лабораторій. Федоров. СТОПКОР. 2025. URL: https://surl.li/dvvvub

2. Посібник з мікроконтролерів: як це працює, типи, програмування, архітектура та програми. ALLELCO. 2025. URL: https://surl.li/cvsgwt.
3. STEM-лабораторії для навчальних закладів. *Impression Electronics*. 2025. URL: https://impression.ua/stem-laboratorii/#shcho-vkhodit-u-komplekt-stem-laboratoriyi.
4. Обладнання СТЕМ-лабораторії: що потрібно для сучасної освіти. *nauka.ua*. URL: https://salo.li/BddAfDC.

Тимошук С.В., ст. гр. ПО –41
Науковий керівник: **Рудь Н.Т.**, професор кафедри економіки

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТВОРЕННЯ ВЛАСНОГО ЕЛЕКТРОННОГО НАВЧАЛЬНОГО КОНТЕНТУ

Тема інтелектуальної власності, як основи для створення власного електронного навчального контенту, є дуже важливою в часи швидкого розвитку цифрової освіти. Створення якісного електронного навчального контенту (ЕНК) потребує значних інтелектуальних, часових та фінансових зусиль, а механізми інтелектуальної власності перетворюють цю роботу на цінний економічний актив. Правильний захист авторських прав є основою для того, щоб отримувати прибуток – продавати курси, виставляти на ліцензію, створювати освітній бренд. Без гарантій захисту від несанкціонованого використання виникає небезпека того, що економічна цінність навчального продукту швидко зникне, що набридне педагогам створювати нові та ресурсомісткі навчальні матеріали. Отже, інтелектуальна власність – це не просто правовий інструмент, а й головний стимул для розвитку якісної цифрової освіти.

Актуальність теми підкріплюється зростанням конкуренції на світовому ринку E-learning. Захист інтелектуальної власності дозволяє авторам доказати унікальність своїх освітніх підходів та технологій, узгодити конкурентні переваги. Правильне розуміння прав і обов'язків у сфері інтелектуальної власності потрібне для розвитку правової та економічної культури серед освітніх працівників, які мають навчитися ефективно захищати свої права. Вивчення цієї теми дозволяє створити стабільні та етичні моделі управління інтелектуальними активами в освіті, підвищити інноваційність освіти та забезпечити класну винагороду за інтелектуальну роботу.

Електронний навчальний контент (ЕНК) у сучасних умовах є не просто методичною розробкою, а високоінтелектуальним активом. Власне, інтелектуальна власність (ІВ), зокрема авторське право, є тим економічним обґрунтуванням, яке перетворює ці інвестиції на можливість капіталізації. Забезпечення правового захисту [1] дозволяє автору чи освітній установі отримувати законний дохід через ліцензування, продаж курсів чи комерційне використання, таким чином створюючи економічний стимул для подальшого інноваційного розвитку та підвищення якості освітніх продуктів.

В епоху стрімкої цифровізації існує пряма загроза знецінення цієї праці через несанкціоноване копіювання, плагіат та піратство на комерційних платформах. Отже, ІВ виступає критичним інструментом збереження конкурентної переваги автора на ринку E-learning, оскільки дозволяє захистити унікальність створених методик та технологічних рішень [3].

Правова належність авторських прав на академічні курси не є універсальною. Як слушно зазначається в [1], вона коливається між автономною моделлю (повна власність викладача) та корпоративною моделлю (повна передача прав університету). Цей розподіл прав, закріплений у внутрішніх політиках та трудових договорах, безпосередньо визначає можливості комерціалізації контенту викладачем та його розмір винагороди.

Виникає потреба в балансі, де спільне володіння правами (університет + викладач) може забезпечити синергію: університет отримує право на використання контенту для освітнього процесу, а викладач зберігає авторство та можливість комерціалізації поза межами закладу. Відсутність чітко регламентованої політики ІВ [1] призводить до правових колізій, які є

суттєвою перешкодою для мотивації викладачів до створення власного високоякісного ЕНК.

Економічна цінність контенту нерозривно пов'язана з його якістю та креативністю. Контент, створений на принципах цифрової творчості (Digital Creativity, DQ [3]), здатен не лише відповідати академічним стандартам, але й максимально залучати увагу студента та враховувати його навчальний стиль (візуальний, аудіальний, кінестетичний) [3]. Це підвищує ефективність навчання, а отже, й ринкову вартість продукту.

Відповідно до дидактичних вимог [2], якісний ЕНК повинен мати такі властивості: системність (для мікронавчання), гнучкість (для адаптації та персоналізації) і збалансованість за способами подання (мультимедійні компоненти, відео, інфографіка, VR/AR) [2, 3]. Крім того, стратегічне використання контенту (Стаття 3) – розподіл на рекламний, розважальний та інформаційний – є не лише методичним, а й маркетинговим прийомом, що сприяє поширенню та збільшенню охоплення цільової аудиторії, що є ключем до успішної комерціалізації.

В умовах відкритої освіти (Open Education), де домінує концепція 4R (право на перевикористання, перегляд, перерозповсюдження та переформатування) [3], виникає необхідність застосування комплексних стратегій захисту [1]. Вони охоплюють як юридичні, так і технічні механізми:

1) нормативне врегулювання – впровадження чітких університетських політик та підвищення правової грамотності педагогів [2];

2) технологічний захист – застосування цифрових підписів, систем моніторингу незаконного поширення та, що є інноваційним рішенням, використання технологій блокчейн для незмінної фіксації авторства та часу створення контенту [1].

Саме поєднання усвідомленого педагогічного проєктування [3] з надійним правовим та технічним захистом ІВ створює надійну основу для економічного обґрунтування та розвитку високоякісного українського електронного навчального контенту.

1. Шарова Т.М. Авторське право на академічні курси в цифровій освіті / *Зб. наукових праць «Українські студії в Європейському контексті».* Київ: 2025. Випуск 10. С. 190 – 196.
1. Півненко Ю.В, Стадниченко К.В. Особливості застосування електронного освітнього контенту в умовах сучасної освіти. *Інноваційна педагогіка.* 2023. Т. 2 Випуск № 61 С.215 – 221.
2. Ілляхова М. В. Типологія креативного освітнього контенту в умовах цифрової творчості / *Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології: збірник матеріалів ІІІ-ї Всеукраїнської Інтернет-конференції 18 квітня 2018 р.* Київ: Агроосвіта, 2018. Том 1. С. 217 – 220.

Дубінін Д.В.
к.т.н., доцент, доцент кафедри економіки будівництва
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ІНФОРМАТИЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ БУДІВНИЦТВА – ПЕРЕШКОДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Інформатизація системи організації будівництва виступає ключовою умовою модернізації галузі, забезпечуючи перехід від традиційних, фрагментованих управлінських підходів до інноваційних, прозорих і високоефективних моделей управління. Цей процес визначається комплексним упровадженням цифрових платформ, BIM-моделювання, автоматизованих систем управління ресурсами, інтелектуальних технологій аналізу даних, а також засобів кіберзахисту і цифрової комунікації між стейкхолдерами [1]. Інформатизація стає основою реінжинірингу бізнес-процесів, дозволяючи будівельним підприємствам адаптуватися до інноваційно-інвестиційних трендів, вимог євроінтеграції, зростаючих ризиків, воєнних викликів.

Незважаючи на стратегічну важливість цифрової трансформації, процес інформатизації супроводжується низкою системних перешкод. Насамперед, галузь стикається з недостатнім рівнем готовності підприємств до цифрової інтеграції — більшість компаній мають розрізнені

інформаційні системи, що ускладнює формування єдиного цифрового середовища [2]. Значними бар'єрами є низька цифрова культура персоналу, дефіцит фахівців, здатних працювати з технологіями BIM, ERP, GIS, хмарними середовищами та інструментами аналітики даних. Додатковою проблемою виступають високі початкові інвестиційні витрати на впровадження цифрової інфраструктури, особливо в умовах нестабільності та обмеженості фінансових ресурсів [3]. Воєнні дії ще більше загострюють ці перешкоди, зокрема через руйнування критичної інфраструктури, ризики кібератак і підвищену невизначеність.

Разом із тим інформатизація відкриває унікальні можливості для якісного перезавантаження всієї системи організації будівництва. Цифрові технології дозволяють створити прозорі ланцюги постачання матеріально-технічних ресурсів [4], оптимізувати управління витратами [5], скоротити строки будівництва та підвищити точність планування [6]. Інтелектуальні системи управління забезпечують оперативний контроль якості, прогнозування ризиків, моделювання сценаріїв реалізації проєктів і підвищення адаптивності учасників будівництва до зовнішніх викликів. Сформована на основі цифрових даних екосистема стейкхолдерів дозволяє мінімізувати конфлікти, забезпечувати дотримання норм і регламентів, автоматизувати бюрократичні процедури та сприяти більшій відповідальності учасників.

Інформатизація відкриває перспективи інтеграції української будівельної галузі до європейського цифрового ринку, адже гармонізація з європейськими стандартами передбачає активне застосування BIM, електронних систем контролю, цифрових паспортів будівель і сталих технологій планування. У перспективі інформатизація здатна стати ключовим драйвером відновлення будівельної галузі, оскільки забезпечує не лише модернізацію процесів, а й формує нову культуру управління, засновану на даних, інноваціях і сталому розвитку.

1. Бєлєнкова О., Дубінін Д., Калашніков Д. Цифрова трансформація будівництва і девелопменту територій як імператив формування стратегій учасників будівельного процесу. Містобудування та територіальне планування, 2022, (81), 13–22.
2. Tugai O.A. Organizational and technological, economic quality control aspects in the construction industry: collective monograph. Lviv-Toruń: Liha-Pres, 2019. 136 p.
3. Halunka O. Innovations as the impet of structural and functional transformations of relationships of construction participants. Spatial Development, 2024, (9), 304–316. https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.9.304-316.
4. Зельцер Р.Я. Інноваційні моделі і методи організації, управління і економічної оцінки технологічних процесів будівельного виробництва: монографія. Київ: «МП Леся», 2018. 208 с.
5. Ольга Б., Галунка О., Мацапура О. Цільові пріоритети та формалізований інструментарій для трансформації системи управління інноваційним розвитком учасників інвестиційних програм. Економіка та суспільство , 2025, (71). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-130.
6. Тугай О., Поколенко В., Рижакова Г., Приходько Д., Лагутіна З., Стеценко С. Модернізовані інструменти управління розвитком будівництва. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2012. № 27, С. 86 – 98.

Іванина О.М.
асп. кафедри організації та управління будівництвом
Молодько О.В.
асп. кафедри організації та управління будівництвом,
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ТРАНСФЕРУ ІННОВАЦІЙ У ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ ЦИФРОВОЇ ЕРИ

Сучасна економіка переживає період глибокої цифрової трансформації, що радикально змінює моделі управління інноваційною діяльністю та способи комерціалізації технологій. У таких умовах ключового значення набуває формування ефективного економіко-управлінського механізму трансферу інновацій – процесу, що забезпечує передачу наукових

розробок, технологічних рішень і ноу-хау з наукової сфери до підприємницької практики [1]. Саме цей механізм виступає зв'язуючою ланкою між інтелектуальним потенціалом суспільства та ринковими потребами бізнесу, створюючи основу для підвищення конкурентоспроможності економіки в цілому.

Економіко-управлінський механізм трансферу інновацій являє собою систему взаємопов'язаних інструментів, методів, організаційних структур і цифрових технологій, спрямованих на забезпечення руху інноваційних продуктів від розробника до кінцевого споживача. Він включає економічні важелі (інвестиційні стимули, податкові пільги, грантову підтримку), управлінські інструменти (планування, моніторинг, оцінювання ефективності) та цифрові засоби комунікації, які забезпечують прозорість і швидкість процесів трансферу [2].

У цифрову епоху відбувається зрушення від традиційних форм інноваційного обміну до відкритих платформ, цифрових маркетплейсів і партнерських екосистем. Саме цифровізація сприяє створенню нових каналів передачі знань та технологій: через хмарні сервіси, системи блокчейн-верифікації інтелектуальної власності, стартап-акселератори та віртуальні інноваційні кластери [3]. Це забезпечує підприємствам доступ до інноваційних ресурсів у реальному часі, прискорює цикл "ідея–розробка–впровадження" та зменшує транзакційні витрати.

Особливе значення в побудові ефективного механізму трансферу інновацій має управлінська компонента, яка забезпечує координацію між суб'єктами інноваційного процесу – науковими установами, стартапами, венчурними фондами, бізнес-інкубаторами, промисловими підприємствами та органами державного регулювання. Ефективність такого управління значною мірою визначається здатністю підприємства інтегрувати цифрові технології у свою інноваційну політику, створювати внутрішні системи управління знаннями (Knowledge Management Systems) і впроваджувати механізми відкритих інновацій (Open Innovation) [4].

Одним із ключових чинників розвитку цифрового трансферу інновацій є створення інституційних умов для партнерства науки і бізнесу. Такі умови включають розвиток інноваційних кластерів, технологічних парків, центрів трансферу технологій та університетських бізнес-інкубаторів. Завдяки цим структурам відбувається концентрація інтелектуального капіталу, мобілізація інвестицій і формування синергетичного ефекту від співпраці різних учасників інноваційної екосистеми [1; 5].

Управлінський аспект механізму трансферу інновацій полягає у створенні гнучких стратегічних моделей, що поєднують економічну доцільність і технологічну ефективність. Серед них — моделі відкритого інноваційного партнерства, ліцензування технологій, венчурного фінансування та корпоративних акселераторів. Такі моделі дозволяють підприємствам мінімізувати ризики інноваційних проєктів і водночас зберігати стратегічний контроль над технологічними активами [2; 4].

Цифрова ера також зумовлює нові підходи до управління даними, аналітики та прогнозування ринкових тенденцій. Використання штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних (Big Data) у процесах інноваційного менеджменту забезпечує можливість виявлення перспективних технологічних ніш, прогнозування попиту й оптимізації комерційних рішень. Таким чином, цифрові технології стають не лише інструментом передачі інновацій, а й засобом стратегічного управління інноваційним розвитком [3].

Отже, економіко-управлінський механізм трансферу інновацій у підприємницькому середовищі цифрової ери має інтеграційний характер, поєднуючи економічні, управлінські та технологічні інструменти. Його ефективність визначається рівнем цифрової зрілості підприємства, наявністю системного підходу до управління знаннями та розвитком партнерської взаємодії між усіма учасниками інноваційного процесу. Формування такого механізму є стратегічною умовою забезпечення сталого економічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності національного бізнесу та його інтеграції у глобальний інноваційний простір [5].

1. Андрущенко В. Л. Механізм трансферу технологій у системі інноваційного розвитку // Економіка і прогнозування. — 2021. — №2. — С. 45–52.
2. Григор'єва О. В. Управління інноваційною діяльністю підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку. — Київ: КНЕУ, 2022. — 284 с.
3. Демченко І. С. Цифрова трансформація економіки: аналітика, інновації, управління. — Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2023. — 318 с.
4. Романенко О. О. Відкриті інновації як стратегічний інструмент комерціалізації технологій // Інвестиції: практика та досвід. — 2022. — №9. — С. 33–39.
5. Черненко Ю. П. Інноваційна екосистема підприємництва: управління, синергія, розвиток. — Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. — 276 с.

Блонний А.В.
асп. кафедри організації та управління будівництвом
Балабан О.М.
асп. кафедри організації та управління будівництвом
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ЦИФРОВО-АНАЛІТИЧНІ МОДЕЛІ ЕКОНОМІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РИНКОВОЇ ДИНАМІКИ

Економічна гнучкість девелоперських підприємств визначається їх здатністю швидко реагувати на зміни ринку, ефективно управляти ресурсами та приймати обґрунтовані фінансові та стратегічні рішення. Ринкова динаміка, нестабільність попиту на житло та комерційні об'єкти, а також коливання вартості будівельних матеріалів роблять адаптивність ключовим фактором конкурентоспроможності [1].

Цифрово-аналітичні моделі дозволяють інтегрувати сучасні методи обробки даних, прогнозування ринкових трендів та управління проектами в єдину систему. Завдяки цьому девелопери отримують можливість аналізувати фінансові показники в режимі реального часу, оцінювати ризики і формувати стратегічні плани з високою точністю [2].

Важливим елементом таких моделей є використання великих даних (Big Data) і алгоритмів штучного інтелекту для оцінки ефективності операційних процесів, оптимізації ресурсів та передбачення ринкових коливань. Це дозволяє своєчасно виявляти проблемні ділянки проектів і приймати рішення щодо їх корекції, що значно зменшує ризики перевитрат та затримок [3].

Економічна гнучкість передбачає також стратегічне планування з урахуванням потенційних сценаріїв розвитку ринку. Цифрово-аналітичні моделі дозволяють девелоперам прогнозувати попит і пропозицію, оцінювати фінансові резерви, оптимізувати інвестиційні та операційні потоки, а також підвищувати ефективність взаємодії між внутрішніми підрозділами та зовнішніми стейкхолдерами [1;2].

Інтеграція цифрово-аналітичних моделей у систему управління девелоперської компанії забезпечує прозорість процесів, оперативний контроль над проектами та ресурсами, підвищує ефективність прийняття рішень і дозволяє оптимізувати час реалізації проектів. Це формує основу для довгострокової конкурентоспроможності та стратегічної гнучкості підприємства [2-4].

У контексті зростаючої складності ринкових умов для девелоперських компаній цифрово-аналітичні моделі стають не просто перевагою, а критичною інфраструктурною необхідністю. Зокрема, застосування аналітики великих даних (Big Data) та алгоритмів штучного інтелекту (ШІ) дозволяє не лише реагувати на вже очевидні зміни, але й прогнозувати майбутні коливання ринку — що створює стратегічний запас для кризових чи нестабільних періодів. Так, модель, що базується на аналізі широкого спектра даних — від цін на матеріали, будівельних витрат, динаміки попиту, демографічних змін до поведінки потенційних покупців — дає змогу девелоперам приймати рішення, спираючись на об'єктивні,

кількісні підстави. Це особливо важливо, коли класичні прогнози через досвід або інтуїцію вже не справляються із швидкими змінами.

Крім цього, цифрові моделі забезпечують прозорість і контроль на рівні операційних процесів. Наприклад, інтеграція систем управління проєктами, аналітичних панелей (dashboards) та систем контролю ресурсів дає можливість відслідковувати ключові показники у реальному часі: бюджет, витрати, терміни, виконання етапів, ризики. Таке "наглядне" середовище допомагає ідентифікувати вузькі місця проєкту, передбачати можливі перевитрати або затримки, а також своєчасно коригувати план — до того, як проблеми набудуть критичного характеру. [3]

Варто також підкреслити, що цифрово-аналітичні підходи відкривають можливості для адресного інвестування та управління портфелем активів. За допомогою прогнозних моделей можна оцінити, які об'єкти житлової чи комерційної нерухомості мають вищий потенціал зростання, а які — під найбільшими ризиками, створити сценарії розвитку попиту, враховуючи зміни макроекономічних, демографічних, соціальних факторів. Це дає змогу оптимально розподіляти інвестиції, підвищувати окупність проєктів і зменшувати невизначеність.

Таким чином, цифрово-аналітичні моделі економічної гнучкості стають фундаментом для адаптивного управління девелоперськими компаніями. Вони забезпечують можливість оперативно реагувати на зміни ринку, оптимізувати ресурси та підвищувати якість реалізації проектів, що робить підприємство більш стійким та конкурентоспроможним [1-4].

1. Alaloul W.S., Musarat M.A., Rabbani M.B.A., Altaf M., Alzubi K.M., Al Salaheen M. Assessment of Economic Sustainability in the Construction Sector: Evidence from Three Developed Countries. Sustainability, 2022, 14(10), 6326.
2. Szreder J., Foryś I., Romanowska A. Adaptive Project Framework as a Development Project Management Method on the Example of the Kashubska Ostoja Project. Real Estate Management and Valuation, 2019, 27(1), 5-14.
3. Teslya Y.M., Timinsky O.H. Analysis of approaches to constructing bi-adaptive management systems of project-oriented enterprises. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2015, 6(2), 4-17.
4. Ноздріна Л.В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами. — Київ: ЦУЛ, 2010. — 432 с.

Філіппов О. В.
аспірант кафедри економіки будівництва
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПЕРЕФОРМАТУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ БУДІВНИЦТВА

Цифровізація стала ключовим каталізатором трансформаційних змін у будівельній галузі, сприяючи переходу від фрагментованих, малоефективних та часто непрозорих процесів контролю якості до комплексної, автоматизованої та аналітично обґрунтованої системи моніторингу й управління. В умовах повоєнного відновлення України, коли якість будівельних робіт має критичне значення для безпеки та довговічності інфраструктури, цифрові інструменти стають основою нової моделі забезпечення якості, що інтегрує сучасні технології, стандарти ЄС та потреби швидкої, але відповідальної реконструкції.

Одним із ключових напрямів цифрового переосмислення якості є впровадження BIM-моделювання, яке забезпечує єдине цифрове середовище для управління даними на всіх етапах життєвого циклу об'єкта – від проєктування до експлуатації. BIM-технології дозволяють виявляти потенційні дефекти ще на стадії проєктування, моделювати ризики, контролювати відповідність матеріалів та конструкцій стандартам, оптимізувати будівельні процеси та мінімізувати помилки, що традиційно проявляються лише на пізніх етапах [1]. Це значно підвищує точність виконання робіт і скорочує витрати, пов'язані з переробками та усуненням дефектів.

Важливу роль відіграє цифровізація процедур технічного нагляду та експертизи [2].

Інспектори отримують доступ до мобільних платформ, що дозволяють документувати результати перевірок, порівнювати показники з нормативами, фіксувати геолокацію та фотофіксацію дефектів, формувати стандартизовані звіти. Це підвищує об'єктивність експертиз, мінімізує корупційні ризики та забезпечує єдину базу даних, доступну всім учасникам будівельного процесу. Автоматизована аналітика на основі великих даних дозволяє прогнозувати відмови, оцінювати ймовірні ризики та виявляти типові причини неякісного виконання робіт.

Цифровізація сприяє також стандартизації та гармонізації процедур контролю якості відповідно до європейських норм. Інтеграція з платформами E-Construction, державними реєстрами проєктної документації, системами електронних дозвільних процедур створює єдиний інформаційний простір, у якому якість об'єкта може бути перевірена на будь-якому етапі [3]. Це формує нові вимоги до підрядників, проєктувальників та постачальників матеріалів, стимулюючи їх підвищувати власні стандарти відповідальності та технологічної готовності.

Таким чином, цифровізація виступає не просто інструментом модернізації, а ключовим стратегічним чинником, який змінює саму філософію забезпечення якості в будівництві. Вона переводить процес контролю з реактивної площини у проактивну [4], де дефекти попереджаються, а не усуваються, технологічні рішення підкріплюються даними, а відповідальність учасників - прозорістю [5]. У перспективі цифрова трансформація сприятиме формуванню нової культури будівництва в Україні, заснованої на довірі, стандартизації, та безпеці, що є критично важливим у контексті масштабного відновлення країни.

1. Зельцер РЯ. Інноваційні моделі і методи організації, управління і економічної оцінки технологічних процесів будівельного виробництва. Київ: «МП Леся», 2018. 208 с.
2. Дубінін Д. В. Цифрова трансформація українських будівельних та проектних підприємств: перешкоди та можливості. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2023. № 56. С. 131 – 137.
3. Бєлєнкова ОЮ Цифрова трансформація будівництва: механізм взаємодії бізнесу, науки, держави. *Будівельне виробництво*. 2019. № 66. С. 30–36.
4. Stetsenko, S. P. et al. The interrelation of digital technologies and organizational and economic mechanisms in construction: adaptation to change management. *International Review, 2021, Special Issues*, No. 1, Part I, p. 21–31.
5. Zeltser R. et al Digital Transformation of Resource Logistics and Organizational and Structural Support of Construction. *Nauka i innovatsii*, 2019. vol. 15(5), 39–51.

Гиря В.М.
асп. кафедри економіки будівництва
Кузьмін Т.Р.
асп. кафедри економіки будівництва
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ЕКОНОМІЧНА СИНЕРГЕТИКА ЦИФРОВОЇ ЕВОЛЮЦІЇ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ

Економічна синергетика цифрової еволюції девелоперських компаній формує нову парадигму стратегічного управління, у межах якої взаємодія цифрових технологій, бізнес-моделей і управлінських інновацій створює умови для сталого розвитку галузі. Цифровізація стає не просто інструментом оптимізації процесів, а системним фактором перетворення бізнес-середовища, що забезпечує підвищення ефективності девелоперських проєктів і їх адаптацію до мінливих ринкових умов [1].

Синергетичний підхід до управління цифровою трансформацією полягає у поєднанні економічних, технологічних та організаційних чинників, які у взаємодії створюють ефект, вищий за суму окремих складових. Девелоперські компанії дедалі активніше використовують штучний інтелект, блокчейн, системи BIM-моделювання та цифрові платформи управління

інвестиційними циклами, що сприяє зростанню прозорості, швидкості прийняття рішень та оптимізації ресурсних потоків [2].

Економічна синергетика у сфері девелопменту передбачає формування цифрових екосистем, у яких ключову роль відіграє обмін даними між учасниками будівельного ринку – інвесторами, підрядниками, постачальниками та споживачами. Такий формат взаємодії сприяє не лише підвищенню ефективності комунікацій, а й створенню нових джерел вартості через аналітику великих даних і моделювання сценаріїв розвитку проєктів [3].

Цифрова еволюція змінює логіку стратегічного управління девелоперськими компаніями, орієнтуючи їх на гнучкість, адаптивність і здатність швидко реагувати на ринкові коливання. У межах економічної синергетики формується культура інновацій, де цифрові технології стають засобом розширення можливостей стратегічного мислення та прийняття управлінських рішень на основі даних. Розробка аналітичних платформ, які поєднують функції прогнозування, управління ризиками та контролю ефективності інвестицій, створює нову якість управління в девелопменті [4].

Під впливом цифрової еволюції економічна синергетика девелоперських компаній розвивається у напрямі формування інтегрованих бізнес-моделей, де кожен процес — від проектування до експлуатації об’єкта – включений у єдину цифрову систему управління життєвим циклом нерухомості. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність використання ресурсів, а й забезпечити сталий розвиток через впровадження екологічних стандартів, енергоефективних технологій і соціально відповідальних практик [1; 3].

Отже, економічна синергетика цифрової еволюції девелоперських компаній виступає інтеграційною концепцією, яка поєднує економічну доцільність, технологічну інноваційність та стратегічну гнучкість. Вона створює передумови для формування конкурентних переваг на основі інтелектуального управління, мережевої взаємодії та постійного оновлення цифрового інструментарію, що у підсумку забезпечує трансформацію девелоперського бізнесу у високотехнологічну систему сталого розвитку [2; 4].

1. Zabolotna, I., & Kharitonova, L. (2023). Digital ecosystems in real estate and construction development: economic and management synergy. Kyiv: KNEU Press.
2. Квасній Л. Г. Цифровізація економіки: виклики та перспективи розвитку. Економіка і держава. 2022. №6. С. 23–28.
3. Мартинюк В. П. Інноваційні стратегії розвитку девелоперських компаній в умовах цифрової економіки. Будівництво і архітектура. 2023. №4. С. 41–47.
4. Шевченко І. О. Синергетичний підхід до управління інноваційними процесами у будівельному секторі. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2021. №2(30). С. 55–61.

Данілов С.Ю.
асп. кафедри менеджменту в будівництві,
Кривда К.Є.
асп. кафедри менеджменту в будівництві
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ДИНАМІЧНІ ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ МУЛЬТИПРОЄКТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

Будівельна галузь сьогодні функціонує у високодинамічному, технологічно насиченому та конкурентному середовищі. Девелоперські та будівельні компанії реалізують одночасно численні проєкти різного масштабу, складності та термінів виконання, що робить критичною здатність підприємства до ефективної координації мультипроєктної діяльності. В таких умовах цифрово-аналітичні платформи стають ключовим інструментом, що дозволяє інтегрувати управління ресурсами, фінансами, процесами та стейкхолдерами у єдину інформаційно-

аналітичну екосистему, забезпечуючи оперативне реагування на відхилення від плану та зміну ринкових умов [1;2].

Завдяки використанню цифрових технологій будівельні компанії можуть відстежувати хід виконання всіх проектів у режимі реального часу, прогнозувати ризики, оцінювати ефективність використання ресурсів і приймати стратегічні рішення на основі аналітичних даних. Інтеграція алгоритмів штучного інтелекту та обробки великих даних дозволяє автоматизувати облік витрат, контроль термінів виконання, управління робочою силою та матеріалами, зменшуючи ймовірність людських помилок і підвищуючи точність прогнозування [2;3].

Цифрові платформи дозволяють будівельним компаніям здійснювати інтеграцію зовнішніх стейкхолдерів, таких як інвестори, замовники, підрядники та органи влади, забезпечуючи централізовану комунікацію, прозорість процесів та своєчасне вирішення організаційних конфліктів. Аналітичні модулі платформ формують прогнози розвитку ринку та оцінюють фінансові резерви, що дозволяє девелоперам розподіляти ресурси між проектами оптимально, підвищуючи економічну ефективність та скорочуючи витрати [1;4].

Економічна гнучкість, яку забезпечують цифрові платформи, дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін ринкових умов, оптимізувати управлінські процеси та підвищувати конкурентоспроможність. Інтеграція стратегічного планування, оперативного управління та аналітичного прогнозування у єдину систему створює умови для стабільного розвитку та стійкості компанії, знижує ризики перевитрат і затримок, а також підвищує ефективність взаємодії всіх учасників проектів [1-4].

Таким чином, впровадження динамічних цифрових платформ у будівельних компаніях формує інтегровану систему управління мультипроєктними операціями, яка підвищує економічну гнучкість, забезпечує прозорість процесів та зміцнює позиції компанії на ринку. Сучасні цифрово-аналітичні рішення дозволяють ефективно поєднувати планування, аналітику та управління, забезпечуючи адаптивність, передбачуваність та стійкий розвиток підприємства [1-4].

1. Digital Transformation in Project Management: A Systematic Review and Research Agenda. Systems, 2025, 13(8), 625. DOI: 10.3390/systems13080625.
2. Impact on the Construction Enterprises Financial Results. Studies of Applied Economics, 2024, 39(3). DOI: 10.25115/eea.v39i3.4719.
3. Luo L., Ding Z., Niu J., Zhang L., Liao L. A Digital Project Management Framework for Transnational Prefabricated Housing Projects. Buildings, 2024, 14(9), 2915. DOI: 10.3390/buildings14092915.
4. Yang Y., Wei Z., Zhang Z. Stakeholder Relationship in Construction Projects: A Mixed Methods Review. Buildings, 2023, 13(12), 3122. DOI: 10.3390/buildings13123122.

Соболь Д.В.
асп. кафедри економіки будівництва
Коломієць В.В.
асп. кафедри організації та управління будівництвом
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ЦИФРОВЕ BIM-МОДЕЛЮВАННЯ ЯК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Інтелектуалізація управління будівельними підприємствами набуває нового змісту в умовах цифрової економіки, де технології інформаційного моделювання будівель (BIM – Building Information Modeling) перетворюються на системоутворюючий елемент стратегічного управління. BIM-моделювання виступає не лише інженерним, а й економіко-аналітичним

інструментом, який дозволяє оптимізувати процеси планування, реалізації та контролю будівельних проєктів на всіх етапах їх життєвого циклу [1].

Основна цінність BIM полягає у створенні інтегрованої цифрової моделі об'єкта, що містить технічні, економічні та управлінські параметри, які постійно оновлюються в режимі реального часу. Це забезпечує прозорість витрат, скорочення ризиків неузгодженостей між підрозділами, підвищення точності фінансових прогнозів і вдосконалення механізмів ухвалення рішень [2]. Застосування BIM дозволяє будівельним підприємствам перейти від фрагментарного управління до єдиної цифрової системи, де кожен процес має кількісне вираження й підлягає аналітичній оцінці.

Економіко-управлінські характеристики будівельного підприємства – зокрема структура витрат, ефективність використання ресурсів, рівень рентабельності та продуктивності праці – можуть бути кориговані за допомогою BIM-технологій через моделювання альтернативних сценаріїв розвитку проєкту. Це сприяє формуванню гнучкої системи управління, здатної адаптуватися до коливань ринку, змін у ціноутворенні чи доступності матеріальних ресурсів [3].

Важливим аспектом є впровадження аналітичних BIM-платформ, що поєднують функції моделювання, економічного аналізу та контролінгу. Такі платформи забезпечують динамічне коригування фінансово-виробничих показників у процесі реалізації проєктів, дозволяючи зменшити частку непродуктивних витрат і забезпечити більш ефективне використання інвестицій. Ефект синергії між BIM і системами управлінського обліку сприяє підвищенню точності планування, а також формуванню культури управління на основі даних (data-driven management) [4].

Крім економічної оптимізації, BIM-технології сприяють підвищенню рівня комунікацій між усіма учасниками будівельного процесу – замовниками, проєктантами, підрядниками та експлуатаційними службами. Це знижує ймовірність управлінських помилок і затримок, сприяє прозорості інформаційних потоків і посиленню контролю за виконанням графіків робіт. В умовах цифрової еволюції галузі такі підходи формують передумови для переходу до концепції "розумного будівництва" (smart construction), у якому управління є інтегрованим, автоматизованим і прогнозованим [1; 3].

Отже, BIM-моделювання стає стратегічною складовою економічного управління будівельним підприємством, забезпечуючи не лише ефективне використання ресурсів, а й розвиток аналітичного потенціалу організації. Використання цифрових моделей як бази для управлінських рішень відкриває нові можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства, удосконалення бізнес-процесів і формування інноваційної корпоративної культури, орієнтованої на цифрову результативність [2; 4].

1. Smith, D. & Kassem, M. (2022). Building Information Modeling and Digital Transformation in Construction Management. London: Routledge.
2. Барановський О. І., Гончаренко Т. М. BIM-технології як інструмент цифрової трансформації будівельної галузі. Будівельне виробництво. 2022. №70. С. 15–21.
3. Писаренко В. В. Інформаційне моделювання у системі управління будівельними проектами. Економіка будівництва і міського господарства. 2023. №3. С. 47–53.
4. Семенюк О. М. Економічні аспекти впровадження BIM-моделювання у діяльність будівельних підприємств. Інноваційна економіка. 2021. №5. С. 83–88.

Щербань Б.М.
асп. кафедри менеджменту в будівництві
Цимбалістий Ю.В.
асп. кафедри менеджменту в будівництві
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

АНТИКРИЗОВІ ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ ОЦІНКИ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВО-ОПЕРАЦІЙНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Будівельна галузь сьогодні характеризується високою динамікою, складною конкурентною ситуацією та непередбачуваними економічними коливаннями, що робить підприємства вразливими до фінансових та операційних ризиків. Антикризова діагностика та прогнозування стають ключовими елементами управління, здатними забезпечити стійкість та гнучкість компанії у складних ринкових умовах. Використання цифрових механізмів дозволяє інтегрувати економіко-аналітичні інструменти з інформаційними системами підприємства, що забезпечує комплексну оцінку фінансово-операційного стану і дозволяє прогнозувати потенційні кризи [1;2].

Цифрові платформи дозволяють об’єднати дані про фінанси, матеріальні ресурси, трудові та організаційні процеси, створюючи єдину аналітичну екосистему для керівництва. Це забезпечує швидке виявлення відхилень від планових показників, своєчасне реагування на кризові ситуації та прийняття ефективних управлінських рішень на основі об’єктивних даних. Аналітичні модулі цифрових систем дозволяють моделювати різні сценарії розвитку компанії, прогнозувати фінансові потоки та визначати оптимальні стратегії використання ресурсів [2;3].

Інтеграція алгоритмів штучного інтелекту і великих даних підвищує точність оцінки ризиків, дозволяє виявляти тенденції, що потенційно загрожують фінансовій стабільності, і прогнозувати розвиток кризових ситуацій. Такий підхід забезпечує не лише раннє виявлення проблем, але й формує основу для стратегічного управління, підвищуючи адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища [3;4].

Цифрово-аналітичні механізми також підвищують прозорість взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, включаючи інвесторів, підрядників та контролюючі органи. Централізована платформа забезпечує своєчасну комунікацію, оперативне реагування на критичні ситуації та контроль за дотриманням фінансових та організаційних норм, що сприяє мінімізації ризиків і забезпеченню стабільного розвитку підприємства [1;4].

Антикризові цифрові системи дозволяють будівельним компаніям формувати економічно-гнучку та адаптивну модель управління, де ресурси та фінанси можуть оперативно перерозподілятися між проектами, а керівництво отримує повний аналітичний контроль над мультипроєктною діяльністю. Впровадження таких інструментів підвищує ефективність управління, економічну стійкість та конкурентоспроможність підприємства, роблячи його здатним швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики [1-4].

Таким чином, антикризові цифрові механізми оцінки та прогнозування фінансово-операційної стабільності будівельних підприємств формують інтегровану систему управління, що підвищує прозорість процесів, зміцнює позиції компанії на ринку і забезпечує стійкий розвиток у динамічних умовах сучасної економіки.

1. Chen M., Martins T. S., Zhang L., Dong H. Digital Transformation in Project Management: A Systematic Review and Research Agenda. Systems, 2025, 13(8), 625. DOI: 10.3390/systems13080625.
2. Huang H., Zhu K. Y. Enhancing Construction Enterprise Financial Performance through Digital Inclusive Finance: An Insight into Supply Chain Finance. Sustainability, 2023, 15(13), 10360. DOI: 10.3390/su151310360.
3. Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Resilience in Construction Firms: A Study from China. Sustainability, 2024, 16(19), 8366. DOI: 10.3390/su16198366.
4. Pitcher G. Growing number of construction companies in ‘critical financial distress’. Construction News, 2023 Jan 25.

Штиль А.М., асп. кафедри організації та управління будівництвом
Кузьміч Я.Л., асп. кафедри менеджменту в будівництві
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ЦИФРОВА РЕОРГАНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АРХІТЕКТОНІКИ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМТСВА

Економічна архітектоніка будівельного підприємства визначає логіку функціонування його підсистем, відтворення ресурсів і забезпечення стійкого розвитку на конкурентному ринку. У сучасних умовах цифровізації економіки така архітектоніка зазнає суттєвих змін, набуваючи нових ознак – гнучкості, інтегрованості, інтелектуалізації та здатності до саморегулювання. Цифрова реорганізація економічної структури будівельного підприємства передбачає не лише технічну модернізацію, а й системну перебудову управлінських процесів, засновану на аналітиці даних, цифрових моделях і мережевих комунікаціях [1].

Основна мета цифрової реорганізації полягає у формуванні єдиного інтегрованого простору, де всі економічні, фінансові, виробничі та інформаційні потоки взаємопов'язані через цифрові платформи управління. Це дозволяє будівельним компаніям скорочувати часові та фінансові витрати, підвищувати точність планування й контролю, мінімізувати дублювання функцій між підрозділами та забезпечувати оперативність управлінських рішень [2].

Архітектоніка сучасного будівельного підприємства у цифровій економіці базується на принципах процесно-орієнтованого управління, коли кожен структурний елемент інтегрований у спільну цифрову систему. Використання ERP- і CRM-рішень, а також впровадження BIM-технологій забезпечує багаторівневу аналітику діяльності підприємства, автоматизацію документообігу, управління витратами та ресурсами. Завдяки цьому економічна структура набуває адаптивного характеру, здатного реагувати на зміни зовнішнього середовища й внутрішніх показників ефективності [3].

Цифрова реорганізація також передбачає трансформацію управлінських ролей і механізмів координації. Замість вертикальної ієрархії формується мережева модель організації, у якій ключовими елементами є комунікаційна взаємодія, міждисциплінарні команди та децентралізоване прийняття рішень. Це сприяє підвищенню мотивації персоналу, інноваційності мислення й створенню умов для сталого розвитку через залучення цифрових компетенцій [4].

Важливим елементом цифрової архітектоніки є управлінська аналітика, заснована на великих даних (Big Data) і машинному навчанні. Такі інструменти дозволяють будівельним підприємствам здійснювати прогнозування попиту, оцінювати ризики інвестицій, контролювати витрати в реальному часі та підвищувати економічну ефективність проєктів. Використання цифрових двійників (Digital Twins) створює нові можливості для управління життєвим циклом об'єктів і постійного вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів [2; 3].

Цифрова реорганізація економічної архітектоніки будівельного підприємства є не лише технологічним, а й стратегічним процесом. Вона змінює принципи економічного мислення, орієнтуючи підприємства на аналітичність, швидкість, інноваційність і стійкість до ризиків. Такий перехід дозволяє інтегрувати управління ресурсами, фінансами, людським капіталом і клієнтською взаємодією в єдину інтелектуальну систему, що формує конкурентні переваги на глобальному ринку будівництва [1; 4].

1. Makarova, E., & Lee, J. (2023). Digital Enterprise Architecture in Construction Management: Economic and Organizational Transformation. Berlin: Springer.
2. Гончар Т. В. Інтелектуалізація економічних процесів у будівельних компаніях: від автоматизації до аналітики даних. Економічний вісник Національного університету будівництва і архітектури. 2023. №2. С. 29–36.
3. Довбня С. В. Архітектоніка цифрового підприємства: економічна ефективність і структурна гнучкість. Інноваційна економіка. 2021. №7. С. 48–54.
4. Коваленко О. П. Цифрова трансформація систем управління підприємствами: концепції та виклики. Економіка і організація управління. 2022. №3(45). С. 12–18.

Коваль О. О.
аспірант кафедри економіки будівництва
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ІНДИКАТОРИ ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ПРОЄКТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Оцінювання цифрового розвитку проєктних підприємств є невід'ємною складовою сучасного управління будівельними та інженерними процесами, оскільки цифровізація безпосередньо впливає на ефективність планування, реалізації проєктів та конкурентоспроможність підприємств [1]. Індикатори цифрового розвитку дозволяють кількісно та якісно оцінити рівень інтеграції цифрових технологій у всі ключові функції компанії - від управління ресурсами та логістики до взаємодії зі стейкхолдерами та забезпечення якості проєктів. Вони забезпечують інструмент для моніторингу прогресу, визначення слабких місць та планування стратегічних ініціатив у сфері цифровізації.

Одним із основних блоків індикаторів є технологічна складова [2]. До неї належить рівень впровадження BIM-технологій, автоматизованих систем управління будівельними процесами, цифрових платформ для координації робіт і контролю якості. Важливим аспектом є інтеграція систем збору та аналізу даних, що дозволяє проєктним підприємствам здійснювати прогнозування витрат, термінів та ризиків із високою точністю [3]. Високий рівень технологічної інтеграції підвищує ефективність внутрішніх процесів, скорочує час на узгодження та мінімізує ймовірність помилок у проєктуванні та будівництві.

Організаційно-управлінські індикатори оцінюють, наскільки цифрові інструменти інтегровані у процес прийняття рішень, планування ресурсів та управління персоналом. Сюди входять рівень автоматизації управлінських процедур, використання цифрових систем документообігу, електронного узгодження проєктної документації та інтеграція систем моніторингу ефективності роботи команд. Такі показники демонструють здатність підприємства адаптуватися до динамічних умов ринку та впроваджувати сучасні підходи до координації робіт у багатопрофільних проєктних командах.

Фінансово-економічні індикатори оцінюють ефективність цифрової трансформації через призму економічних результатів [4]. Вони включають показники зниження операційних витрат, оптимізації ресурсного забезпечення, підвищення продуктивності праці та термінів виконання проєктів. Також важливо враховувати економію на матеріальних та трудових ресурсах завдяки використанню цифрових симуляцій, моделювання сценаріїв та оптимізації логістичних процесів. Ці показники демонструють економічний ефект від цифровізації та її вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Індикатори оцінювання цифрового розвитку проєктних підприємств охоплюють технологічну, організаційно-управлінську, фінансово-економічну, соціальну та комунікаційну складові. Вони дозволяють системно оцінювати прогрес цифровізації, визначати пріоритети для впровадження інновацій та забезпечують основу для підвищення ефективності управління проєктами, скорочення витрат і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

1. Зельцер Р.Я. Інноваційні моделі і методи організації, управління і економічної оцінки технологічних процесів будівельного виробництва: монографія . Київ: «МП Леся», 2018. 208 с.
2. Рижакова Г. М., Стеценко С. П., Лагутіна З. В. Альтернативні аналітичні інструменти забезпечення економічної безпеки державного інвестування будівельних проектів. *Управління розвитком складних систем*. 2013. Вип. 16. С. 203-208.
3. Зельцер Р.Я. Цифрова трансформація процесів ресурсно-логістичного та організаційно-структурного забезпечення будівництва. Наука та інновації. - 2019. Т. 15, № 5. С. 38-51.
4. Сорокіна Л. В., Стеценко С. П., Гойко А. Ф. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою будівельного підприємства: монографія / за наук. ред. проф. Л. В. Сорокіної. Київ: КНУБА, 2017. 404 с.

Хомицький М.В.
Здобувач ступеня доктора філософії
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

Нині організації для забезпечення ефективної діяльності, високої конкурентоспроможності і пристосування до змін зовнішнього середовища все більше потребують проведення цифрової трансформації та досягнення цифрової зрілості.

Цифрова зрілість організації – це її «готовність і здатність змінюватися та застосовувати інноваційні цифрові технології залежно від наявних ринкових тенденцій, щоб залишатися конкурентоспроможною у глобальному вимірі» [1].

Досягнення організацією цифрової зрілості не може виступати кінцевою метою, а швидше є безперервним процесом [1]. Справа в тому, що постійний розвиток технологій вимагає постійного пристосування організацій, внесення необхідних змін у їх діяльність.

Актуальним є питання досягнення цифрової зрілості для вітчизняних організацій. Результати досліджень свідчать, що лише 28,6% вітчизняних організацій використовують електронні системи управління, 25,9% – електронні системи зберігання даних, 24,7% – електронні системи аналізу даних, 23,4% – електронні системи захисту даних, 22,1% – електронні системи моніторингу даних, 18,2% – електронні системи оптимізації даних, 16,9% – електронні системи прогнозування, 2,6% – електронні системи штучного інтелекту, 1,3% – електронні системи інтернету речей [2]. Це підтверджує необхідність проведення цифрової трансформації вітчизняних організацій і досягнення ними цифрової зрілості в перспективі.

Досягнення організацією цифрової зрілості передбачає проведення комплексної цифрової трансформації. Європейський центр дослідження інформаційних систем [3] виділяє наступні кроки для створення належних умов цифрової трансформації організації:

- оцінити наявний рівень цифрової зрілості і навички розвитку у даній галузі;
- оцінити наявний рівень цифрової зрілості організації і встановити бажаний;
- скласти план дій для досягнення бажаного рівня цифрової зрілості організації.

Для оцінки цифрової зрілості організації може використовуватись широкий перелік методик: модель цифрової зрілості компанії Deloitte, модель Capability Maturity Model Integration, індекс цифрової трансформації, Digital Transformation Assessment, цифрове піаніно, модель Digital Transformation Readiness Tool, модель Digital Business Aptitude компанії KPMG тощо.

Організації можуть мати різний рівень цифрової зрілості. Обрамич О.С. виділяє наступні рівні цифрової зрілості організації: цифрова поінформованість; цифрова адаптація; цифрова орієнтація; цифровий центр [4]. У моделі цифрової зрілості Google та Boston Consulting Group виділяються наступні стадії цифрової зрілості організації: зародження, формування, підключення, мультимоментність [1].

У матриці цифрової зрілості MIT & Capgemini виділяються наступні види організацій за цифровою зрілістю: початківці; консерватори; діджираті; модники [1].

Таким чином, досягнення організацією цифрової зрілості виступає вагомою передумовою її здатності пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, залишатися конкурентоспроможною у довгостроковій перспективі. При цьому забезпечення цифрової зрілості організації потребує постійної роботи і пошуку шляхів її досягнення та збереження.

1. Голіонко Н.Г., Кондратьєва К.А. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*. 2023. № 1 (113). С. 145-150.
2. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 25.11.2025).
3. Савчук С.В. Щодо питання оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах цифрової трансформації. *Науковий*

вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2020. № 1(21). С. 78-85.
4. Обрамич О.С. Теоретичні засади оцінювання розвитку цифровізації на підприємстві. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1853/1724 (дата звернення 25.11.2025).

Куцай Н.С.
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Епоха цифровізації формує нову парадигму економічного розвитку, у якій ключовим ресурсом стають дані, а критичною компетентністю – здатність організації адаптувати власну бізнес-модель до цифрових технологій та змін конкурентного середовища.

Сучасні дослідження свідчать, що цифровізація спричиняє зміни не лише у виробничих процесах, але й у способах створення, передачі та монетизації цінності для споживача [1; 2].

Українські підприємства опинилися в умовах, коли використання інноваційних бізнес-моделей є не лише складовою стратегічного розвитку, а й ключовою передумовою їх стійкого функціонування та адаптації до викликів воєнної економіки та глобальної конкуренції. Це зумовлює необхідність глибокого вивчення теоретичних засад інноваційних бізнес-моделей і визначення шляхів їх ефективної реалізації у практиці компаній різних галузей. [5].

У науковій літературі бізнес-модель визначається як система взаємопов'язаних елементів, що описує механізм створення цінності, її доставлення споживачу та захоплення доходу на користь організації.

У контексті цифрової економіки до класичного розуміння бізнес-моделі додається вимір динамічної адаптивності. Згідно з теорією динамічних здібностей Д. Тіса, ефективність бізнес-моделі визначається здатністю підприємства ідентифікувати можливості, захоплювати їх через відповідні організаційні рішення та своєчасно трансформувати ресурси у відповідь на зміни зовнішнього середовища [7].

Науковці також наголошують, що цифрова бізнес-модель базується на трьох ключових засадах: використанні цифрових технологій як основи створення споживчої цінності; мережевих ефектах, що забезпечують швидке масштабування; даних як стратегічному активі, який формує конкурентну перевагу підприємства [1; 3].

Таким чином, інноваційна бізнес-модель у цифрову епоху – це не статична структурна схема, а гнучка і багатокомпонентна система, яка здатна постійно перебудовуватися відповідно до технологічних трендів та змін споживчої поведінки.

Поглиблене теоретичне розуміння бізнес-моделей створює основу для аналізу трансформацій, які відбуваються на українських підприємствах під впливом цифровізації. Адже практичні зміни в бізнес-процесах неможливо пояснити без розуміння того, як цифрові технології перебудовують логіку цінності та операційні механізми підприємства.

Під впливом цифрових технологій українські підприємства активно переходять від традиційних лінійних до сервісно-орієнтованих та комбінованих бізнес-моделей [2; 4]. Така трансформація зумовлена необхідністю підвищення гнучкості, зниження транзакційних витрат, швидкого реагування на зміни ринку та впровадження клієнтоцентричних стратегій.

До ключових напрямів трансформацій належать:

1. Цифровізація взаємодії зі споживачами. Використання систем CRM, чат-ботів, омніканальних платформ та мобільних застосунків дозволяє підприємствам формувати індивідуальні взаємовідносини з клієнтами та здійснювати персоналізацію пропозиції завдяки аналізу великих даних [5].

2. Розвиток e-commerce і моделей D2C. Зростає кількість українських підприємств, що відмовляються від посередників та працюють безпосередньо зі споживачами через власні

сайти та маркетплейси. Це пришвидшує оборотність, скорочує витрати та збільшує контроль над брендом [2; 5].

3. Сервітизація у промислових секторах. Завдяки впровадженню IoT, аналітики та хмарних сервісів підприємства переходять від продажу товару до продажу функції або результату («product-as-a-service») [3; 6].

4. Створення цифрових платформ і екосистем. Провідні українські компанії формують мережеві цифрові середовища, у яких поєднують логістичні, фінансові, освітні та комунікаційні сервіси. Такі екосистеми дозволяють масштабувати бізнес, залучаючи зовнішніх партнерів та розширюючи ринкові ніші [4; 6].

Розуміння трансформацій підприємств дає змогу перейти до аналізу конкретних типів інноваційних бізнес-моделей, які вже активно впроваджуються в Україні. Саме типологізація дозволяє оцінити ступінь цифрової зрілості підприємств та визначити перспективні напрямки розвитку.

На основі узагальнення наукових джерел можна виділити такі інноваційні моделі, що набули поширення в Україні:

1. Платформні бізнес-моделі. Передбачають створення цифрового середовища, яке об’єднує різні групи користувачів (виробники – клієнти – партнери). Основою цінності є мережевий ефект, дані та алгоритми зіставлення пропозиції й попиту. Прикладами є маркетплейси, фінансові та логістичні платформи.

2. Сервітізовані моделі («Product as a Service»). Передбачають перехід від разового продажу продукції до надання довгострокових сервісів, що підтримуються цифровими рішеннями: моніторингом, прогнозною аналітикою, дистанційною діагностикою. Ця модель характерна для виробничих та інжинірингових підприємств [3].

3. D2C (Direct-to-Consumer) та моделі цифрових брендів. Компанія працює безпосередньо зі споживачем, використовуючи соцмережі, власні сайти, додатки та дані для персоналізації пропозицій. Це дозволяє оптимізувати процеси та підвищити лояльність клієнта [5].

4. Екосистемні бізнес-моделі. Передбачають координацію різних бізнес-напрямів у межах єдиного цифрового середовища, де спільно функціонують фінансові, інформаційні, освітні, логістичні та інші сервіси. Екосистеми стають новим стандартом конкурентної боротьби [6].

Інноваційні бізнес-моделі характеризуються високим рівнем адаптивності, цифровою інтегрованістю та клієнтоцентричністю. Їх розвиток зумовлений не лише технологічним прогресом, але й зміною споживчих очікувань, зростанням ролі даних та глобальною платформізацією економіки. Для українських організацій інноваційні бізнес-моделі відкривають можливості масштабування, диверсифікації та інтеграції у світові ланцюги створення цінності [1; 4].

Інноваційні бізнес-моделі виступають ключовим інструментом формування конкурентних переваг українських організацій у цифрову епоху. Їх впровадження забезпечує перехід від традиційних механізмів створення цінності до сучасних платформних, сервісних та екосистемних рішень.

Організації, здатні переосмислити свою бізнес-логіку, впровадити цифрові технології та адаптуватися до нових моделей взаємодії з клієнтами, отримують стратегічні переваги на глобальному ринку.

Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробленням методик оцінювання цифрової зрілості бізнес-моделі, аналізом галузевих відмінностей інноваційних моделей та формуванням алгоритмів їх впровадження в українських умовах.

1. Бортнік А. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства // *Economics and Management*. 2022. № 3(45). С. 112–118.
2. Колешня Я. О. Сучасні цифрові бізнес-моделі: сутність, огляд та класифікація // *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 54–60.
3. Кудрицька Ж. В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 120–125.

4. Кузьмук І. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 44. С. 89–94.
5. Тростянська К**.** Global trends and the Ukrainian context: digital trade and new formats of business models // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Т. 8, № 5. С. 119–126.
6. Zdrenyk V. Transformation of business models and management of innovative projects under digital technologies // *Management of Innovative Development*. 2020. Т. 18, № 2. С. 33–41.
7. Teece D. J. Business models, dynamic capabilities and strategy // *Long Range Planning*. 2010. Т. 43, № 2–3. С. 172–94.

Мельникова М.В.
д. е. н., доцент, провідний науковий співробітник
відділу проблем перспективного розвитку ПЕК
Інститут економіки промисловості НАН України,
м. Київ, Україна

ПРО ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СКЛАДОВУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИМ КОМПЛЕКСОМ

Актуальність розгляду питань використання штучного інтелекту в управління складними соціально-економічними системами, до яких повною мірою можливо віднести великі підприємства та об'єднанням підприємств, що господарюють в промисловому секторі економіки та за своєю сутністю є моногалузевими або багатогалузевими виробничо-господарськими комплексами, обумовлено такими обставинами. По -перше, це пов'язано з вирішенням завдань Четвертої промислової революції щодо цифровізації, декарбонізації та переходу до циркулярного виробництва. По-друге, стале повоєнне відновлення економіки України потребує забезпечення раціонального використання ресурсів на макро-, мезо- та мікрорівні, а підтримка з боку іноземних партнерів передбачає узгодженість у використанні цифрових рішень, особливо в сфері «зеленого» виробництва енергії та металів. Про це наголошується в урядових документах та в розробках вітчизняних та іноземних дослідників, зокрема [1-3]. Вони зазначають, що для впровадження елементів штучного інтелекту необхідно мати відповідні умови в науково-технічній (розвинута інформаційно-комунікаційна інфраструктура, доступність інструментів для розробки технологічних рішень, наявність у провайдерів Інтернету та стільникового зв'язку ресурсів для передачі даних), фінансово-економічній (створення сприятливого клімату для залучення приватних інвестицій, підтримка з боку держави і міжнародних фінансових інституцій наукових досліджень та їх впровадження в практичну діяльність), кадровій (наявність кваліфікованого персоналу або його підготовки щодо компетенцій та знань в галузі ІТ-технологій), юридичній (наявність нормативно-правового забезпечення щодо регулювання правовідносин учасників використання штучного інтелекту, включаючи тестування та розповсюдження новітніх науково-технічних розробок) сферах. Спираючись на них та власний досвід сформулюємо пропозиції щодо переходу до використання штучного інтелекту в рамках цифрової трансформації системи управління виробничо-господарським комплексом.

Цифрова трансформація передбачає перехід до використання цифрових рішень, які поряд із штучним інтелектом (ШІ) включають автоматизацію бізнес-процесів, створення цифрових платформ, впровадження смарт-технологій на підставі інтернету речей (IoT) та обробки великих даних (Big data). Виробничо-господарський комплекс є складною організаційно-економічною системою, управління якою забезпечується, на підставі ресурсо-комунікаціного підходу, що дозволяє концентрувати та маневрувати ресурсами шляхом встановлення комунікаційних відносин між учасниками, а також підтримувати організаційну стійкість за рахунок узгодження інтересів учасників та розподілу їх повноважень [4]. Для управління виробничо-господарським комплексом використовується інформаційно-

комп'ютерна система підтримки прийняття рішень (ІКС), яка дозволяє забезпечити збалансованість залучення та використання ресурсів на підставі дотримання принципів оптимального бюджетування та скоординованість комунікаційних зав'язків і відносин учасників шляхом регулювання складових організаційного потенціалу. ІКС включає чотири блоки (програмно-апаратний, організаційний, обліковий та аналітичний), серед яких безпосередньо економічну інформацію (збір, накопичення та обробку) для формування рішень з управління безпосередньо виробничо-господарським комплексом та його учасниками використовують лише обліковий та аналітичний блоки.

Цифрова трансформація в рамках існуючої ІКС може вносити зміни безпосередньо в обліковий і аналітичний блоки або шляхом розробки автономного програмного забезпечення. Використання такого автономного програмного забезпечення для перетворення технологічних даних, які генеруються смарт-сенсорами та смарт-реєстраторами, в економічну інформацію було запропоновано в статті [4]. Виходячи з цих позицій визначимо трансформації в блоках ІКС виробничо-господарського комплексу при переході до іншого цифрового рішення – використання елементів штучного інтелекту.

Слід зазначити, що виробничо-господарський комплекс та його учасники, як будь-які підприємства, виконують виробничу, комерційну, фінансову, організаційну, соціальну функції. Використання елементів штучного інтелекту, як зазначають фахівці [1;2]., звичайно спрямовано на виконання аналітичних дій, тому для виробничо-господарського комплексу і його учасників це стосується виконання виробничої, фінансової, комерційної функцій.

В рамках виконання виробничої функції штучний інтелект дозволяє відстежувати та аналізувати інформацію про перебіг технологічного процесу, здійснювати оцінку наявності запасів і комплектуючих виробів для забезпечення безперервного виробництва з точки зору якості й відповідності вимогам технологічної документації При виявленні відхилень від нормального перебігу технологічного процесу штучний інтелект інформує про це менеджмент та надає варіанти рішень, які дозволять запобігти виникнення проблеми ймовірної зупинки виробництва. Це стосується не тільки визначення дефіциту складських запасів для основного виробництва, але й обсягів вторинних ресурсів у разі організації циркулярного виробництва. Штучний інтелект не тільки інформує відповідні служби, але й формує замовлення на постачання сировини, матеріалів і комплектуючих виробів (первинних ресурсів) або документи на передачу до переробки вторинних ресурсів (відходів виробництва) у разі організації циркулярного виробництва.

Щодо виконання комерційної та фінансової функцій в рамках виробничо-господарського комплексу, то штучний інтелект відстежуватиме затримку платежів партнерами, оплату непередбачених контрактом рахунків, здійснення трансакцій зі сумнівними контрагентами для того, щоб інформувати про це менеджмент і сформувати варіанти відповідних рішень. Це дозволить не тільки запобігти збитків, але й сприятиме підвищенню економічної безпеки за рахунок зменшення репутаційних ризиків, які в свою чергу впливають на укладання контрактів на вигідних умовах та отримання кредитних ресурсів за зниженими ставками.

Перелічені можливості використання штучного інтелекту потребують змін в аналітичному блоці ІКС виробничо-господарського комплексу. Впровадження цих змін доцільно здійснювати в рамках окремого проекту, в реалізації якого повинні приймати участь як фахівці з розробки цифрових рішень, так і безпосередньо кваліфікований персонал, який буде в подальшому забезпечувати експлуатацію цих рішень в процесі виробничо-господарської діяльності. При цьому слід враховувати, що перехід до використання елементів штучного інтелекту, як відмічають фахівці [1;3], потребує також зміцнення інформаційної та кібербезпеки.

Таким чином, впровадження елементів штучного інтелекту в рамках цифрової трансформації системи управління виробничо-господарського комплексу потребує реалізації окремого проекту, спрямованого на зміни в аналітичному блоці ІКС з урахуванням наявних

техніко-технологічних та фінансово-економічних умов. Особливої уваги при цьому потребує вибір між одночасним або послідовнім переходом учасників до використання елементів штучного інтелекту, що й повинно стати предметом подальших досліджень.

1. Javaid M., Haleem A., Singh R.P., Suman R. Artificial Intelligence Applications for Industry 4.0: A Literature-Based Study. *Journal of Industrial Integration and Management*. 2021. Vol.7., P.83-111 URL: https://doi/10.1142/S2424862221300040
2. Канцур І., Меліневський А., Супруненко С. Цифрова трансформація в управлінні бізнесом в умовах сучасних викликів. Via Economica. 2023. № 3, С. 42-47
3. Мельник А. О. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 171–176
4. Мельникова М.В. SMART-трансформації ресурсо-комунікаційної моделі виробничо-господарського комплексу *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5374

Пасс Д. В. студент 2 курсу магістратури Міжнародних економічних відносин
Державний університет економіки і технологій,
м. Кривий Ріг, Україна

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ДИПЛОМАТІЇ В МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ

У XXI столітті цифровізація стала визначальним чинником трансформації міжнародної взаємодії. Вона змінює не лише економічні моделі, а й дипломатичні практики, створюючи нові формати комунікації між державами, міжнародними організаціями та недержавними секторами. У сучаному цифровому середовищі дипломатія набуває нових функцій: вона стає більш динамічною, інтерактивною та орієнтованою на широке коло аудиторій. Наразі зовнішньополітична діяльність охоплює не лише міжурядові переговори, а й активну присутність у соціальних мережах, участь у цифрових платформах та формування іміджу держави в онлайн-просторі.

Дипломатія в цифровому середовищі постає, як важливий інструмент реалізації зовнішньоекономічної політики, що дозволяє державам формувати позитивний імідж, просувати національні інтереси, залучати інвестиції та впливати на глобальні процеси. В умовах гібридних загроз, інформаційної конкуренції та зростання ролі онлайн-взаємодії, її розвиток є критично важливим для забезпечення економічної безпеки та міжнародної суб'єктності.

Впродовж останніх років цифрова дипломатія стала предметом активного наукового осмислення, особливо в контексті міжнародних економічних відносин. Дослідники розглядають її, як інструмент стратегічного впливу, що поєднує технологічні інновації з політичною комунікацією. До прикладу, Валентина Кубко у статті «Цифрова дипломатія в сучасних міжнародних відносинах» (2023) аналізує трансформацію дипломатії під впливом пандемії COVID-19 та війни в Україні. Авторка підкреслює, що цифрові інструменти стали не лише засобом комунікації, а й механізмом мобілізації міжнародної підтримки, захисту репутації та просування економічних інтересів у глобальному просторі.

Тому метою дослідження є визначення стратегічних напрямів розвитку цифрової дипломатії в контексті міжнародних економічних відносин, з урахуванням глобальних тенденцій, технологічних викликів та трансформації дипломатичних практик.

Для вирішення поставленних завдань використовують саме такі методи: (системний аналіз, порівняльний метод, контент-аналіз, кейс-стаді, SWOT-аналіз, метод сценарного прогнозування, інтерпретативний підхід та мереживий аналіз) - ці методи дозволяють не лише описати явище цифрової дипломатії, а й оцінити її ефективність, виявити стратегічні напрями розвитку та сформулювати практичні рекомендації для зовнішньоекономічної політики.

Стратегічні напрями розвитку цифрової дипломатії, як важіль міжнародних економічних відносин. У сучасному надглобалізованому світі цифрова дипломатія дедалі більше розглядається, як стратегічний інструмент впливу на міжнародні економічні процеси. Це дозволяє державам не лише оперативно реагувати на складні виклики глобального ринку, а й активно формувати економічний порядок денний через діджитал канали комунікації. Завдяки використанню інноваційних технологій, дипломатія в цифровому середовищі трансформується завдяки допоміжному зовнішньоекономічної політики.

Серед основних та ключових стратегічних напрямів розвитку цифрової дипломатії варто підкреслити інституціоналізацію цифрових підрозділів у структурах МЗС, де застосовується аналітика великих даних для прогнозування економічних ризиків, розвиток цифрової економічної комунікації (зокрема, через онлайн-форуми, віртуальні торгові місії, та презентації інвестиційного потенціалу), забезпечення кібербезпеки дипломатичних каналів тощо. Ці напрями дозволяють країнам ефективно просувати національні економічні інтереси, залучати іноземні інвестиції та зміцнювати позиції на міжнародних ринках.

Смарт дипломатія також виступає платформою для формування позитивного іміджу держави, що є також важливим чинником у конкурентній боротьбі за ресурси, партнерства та ринки збуту. Успішні приклади країн, такі як Естонія, Ізраїль або Україна, демонструють, як цифрові комунікаційні інструменти можуть бути використані для просування експорту, залучення венчурного капіталу та інтеграції в глобальні економічні зв'язки. Тому варто зазначити, що цифрова дипломатія стає не лише каналом комунікації, а й засобом економічного впливу, що здатен змінювати баланс сил у міжнародних відносинах.

В недалекому майбутньому цифрова дипломатія може стати основою нової моделі економічної взаємодії, де ключову роль відіграватимуть не лише держави, а й транснаціональні корпорації, цифрові платформи та глобальні спільноти. Це вимагає від урядів стратегічного мислення, інституційної гнучкості та інвестицій у цифрову інфраструктуру й людський капітал. Успішна реалізація цих напрямів дозволить країнам не лише адаптуватися до нових умов, а ще й активно формувати архітектуру майбутніх міжнародних економічних відносин.

Необхідність розвитку цифрової дипломатії в Україні. У контексті теперішніх геополітичних викликів та цифрової трансформації зовнішньої політики, Україна має унікальну можливість посилити свою міжнародну суб'єктність через розвиток діджитал дипломатії.

Насамперед, важливо створити окремий підрозділ цифрової дипломатії в структурі МЗС України, який би координував онлайн-комунікацію, аналітику даних, взаємодію з цифровими платформами та міжнародними IT-партнерами.

До прикладу, співпраця Мінцифри з NVIDIA щодо створення українського штучного інтелекту (Diia AI LLM), як цифрові технології можуть інтегруватися в дипломатичну практику. Розробка національної мовної моделі дозволить адаптувати електронні сервіси до потреб зовнішньої політики, зокрема для автоматизованої обробки звернень, аналітики міжнародних наративів та підтримки дипломатичних рішень. Використання Big Data, AI та соціальних індикаторів дозволить МЗС України оперативно реагувати на інформаційні виклики та створювати проактивну зовнішньоекономічну політику.

Україна вже посилює свою присутність у міжнародному інформаційному просторі - через платформу Ukraine.ua, соціальні мережі посольств, цифрові кампанії, віртуальні виставки та онлайн-форуми. Це дає змогу формувати позитивний імідж країни, просувати економічні інтереси та посилювати підтримку міжнародної спільноти. Україна має стратегічну потребу у формуванні цілісної, поетапної політики розвитку цифрової дипломатії. Така політика має враховувати як внутрішні інституційні можливості, так і зовнішні виклики, пов'язані з геополітичною нестабільністю, інформаційними загрозами та глобальною конкуренцією за цифровий вплив.

Для ефективного впровадження цифрової дипломатії доцільно розробити дорожню карту, яка могла б передбачати п'ять основних етапів реалізації - від інституційного запуску до міжнародної інтеграції. Ця таблиця 1 відображає логіку поступового розвитку цифрової дипломатії України у 2025–2030 роках.

Наведена таблиця охоплює ключові аспекти - від інституційного запуску до міжнародної інтеграції, і дозволяє узгодити дії між державними органами, IT-сектором та міжнародними партнерами.

Кожен етап передбачає конкретні дії, які спрямовані на формування стійкої цифрової дипломатичної інфраструктури, підвищення кваліфікації кадрів, активізацію зовнішньої комунікації, впровадження аналітичних інструментів та масштабування української присутності в глобальному цифровому просторі. Особливо важливою є інтеграція штучного інтелекту, систем моніторингу цифрових наративів та створення віртуальних посольств, що відповідає сучасним тенденціям у міжнародних економічних відносинах.

Дорожня карта розвитку цифрової дипломатії України 2025-2030 роки.

Етап	Період	Основні дії	Очікуванні результати
Ініціалізація	2025	Створення підрозділу в МЗС, аудит ресурсів, міжвідомча група	Інституційна база, стратегія, пріоритети
Оснащення та навчання	2025–2026	Курси, впровадження AI/CRM, стандарти комунікації	Кваліфіковані кадри, цифрова уніфікація
Активізація зовнішньої комунікації	2026–2027	Соцмережі, нові платформи, цифрові місії	Імідж, інвестиції, міжнародна підтримка
Аналітика та прогнозування	2027–2028	Моніторинг, AI-аналітика, KPI	Прогнозування ризиків, стратегічна гнучкість
Інтеграція та масштабування	2028–2030	Участь у ініціативах, віртуальні посольства, нац. модель	Глобальна інтеграція, регіональне лідерство

Таким чином, реалізація цієї дорожньої карти дозволить Україні не лише адаптуватися до нових викликів, а й сформувати власну модель цифрової дипломатії, здатну ефективно просувати національні економічні інтереси, зміцнювати міжнародний імідж та забезпечувати стратегічну гнучкість у глобальному середовищі.

У ході дослідження теми стратегічного розвитку цифрової дипломатії в міжнародних економічних відносинах було встановлено, що цифрова дипломатія перетворюється на ключовий інструмент зовнішньої політики держав у XXI столітті. Вона забезпечує нові формати комунікації, розширює можливості публічної дипломатії, сприяє просуванню економічних інтересів та формуванню позитивного міжнародного іміджу.

Пандемія COVID-19, війна в Україні, а також загострення глобальної конкуренції в інформаційному просторі стали каталізаторами цифрової трансформації дипломатичних практик. Провідні держави світу – США, Велика Британія, Естонія, Китай, Україна – активно впроваджують цифрові інструменти у свої зовнішньополітичні стратегії, використовуючи соціальні мережі, аналітику даних, штучний інтелект, віртуальні платформи та інші технології.

Україна, попри складні безпекові умови, продемонструвала високий рівень адаптивності та інноваційності у сфері цифрової дипломатії. Зокрема, запуск платформи Ukraine.ua, активна присутність МЗС у цифрових медіа, партнерства з глобальними IT компаніями та ініціатива зі

створення національного ШІ (Diia AI) свідчать про формування нової моделі дипломатії, орієнтованої на відкритість, швидкість і стратегічну комунікацію.

Разом із тим, аналіз показав наявність низки викликів: відсутність інституційної структури цифрової дипломатії, недостатній рівень цифрової грамотності дипломатів, обмежене використання аналітики даних та ризики кіберзагроз. Для подолання цих бар'єрів запропоновано дорожню карту розвитку цифрової дипломатії України на 2025–2030 роки, яка передбачає п'ять етапів: ініціалізацію, оснащення, активізацію комунікації, впровадження аналітики та міжнародну інтеграцію.

Таким чином, цифрова дипломатія є не лише інструментом адаптації до нових реалій, а й стратегічним ресурсом для просування економічних інтересів держави, зміцнення її глобальної позиції та формування довгострокових партнерств у цифрову епоху. Її ефективна реалізація потребує системного підходу, міжвідомчої координації, інвестицій у людський капітал та інтеграції в міжнародні цифрові ініціативи.

1. Bjola C., Manor I. (ред.). The Oxford Handbook of Digital Diplomacy. Oxford: Oxford University Press, 2024. 512 с.
2. Digital Diplomacy Index. URL: https://digital-diplomacy-index.com
3. Lowy Institute. Global Diplomacy Index 2024. URL: https://globaldiplomacyindex.lowyinstitute.org
4. Бєлоусова Н., Омельяненко В. Підходи України до цифрової дипломатії в геополітиці технологій. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини. 2024. № 1(57). URL: https://intern.bulletin.knu.ua/article/view/2540.
5. Міністерство цифрової трансформації України. Мінцифри та NVIDIA створюють національний штучний інтелект Diia AI. URL: https://thedigital.gov.ua/news/mintsifri-ta-nvidia stvoryuyut-natsionalniy-shtuchniy-intelekt-diia-ai.
6. Центр міжнародної безпеки. Цифрова дипломатія України: синергія реального і віртуального. Матеріали конференції. Київ: ISPC, 2023. 48 с. URL: https://www.ispc.org.ua/wp-content/uploads/2023/11/Conference-proceedings-11-2023.pdf.
7. Melissen J. (ред.). The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2005. 248 p.
8. Zaharna R. S. Battles to Bridges: U.S. Strategic Communication and Public Diplomacy after 9/11. New York: Palgrave Macmillan, 2010. 272 p.
9. Riordan S. The New Diplomacy. Cambridge: Polity Press, 2019. 192 p.
10. Hocking B., Melissen J., Riordan S., Sharp P. Futures for Diplomacy: Integrative Diplomacy in the 21st Century. The Hague: Clingendael Institute, 2012. 64 p.
11. Maksymova, I., Vyshnevska, K., Lavrenko, R., Baida, M., & Kulishov, V. (2023). Methodology for Researching Digital Diplomacy in the New Era of Sustainable Development and Climate Change. Economics and technical engineering, 1(2), 10-20. DOI: https://doi.org/10.62911/ete.2023.01.02.01
12. Максимова, І., Пурій, Г., Падалка, О., & Кулішов, В. (2025). MODELING A MULTILEVEL COMMUNICATION CAMPAIGN IN DIGITAL BRANDING: THE CASE OF UKRAINE. Економічний простір, (203), 172-181.

Пемпко Л.К.,
викладач вищої категорії
Нововолинський електромеханічний фаховий коледж
м.Нововолинськ, Україна

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СТРАХОВИЙ РИНОК УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації страховий ринок України переживає суттєві якісні зміни. Цифровізація стала одним із найпотужніших чинників, що впливають на розвиток фінансового сектору. Вона змінює способи взаємодії між страховиками та клієнтами, трансформує бізнес-моделі, стимулює появу інноваційних продуктів і дозволяє компаніям ефективніше управляти ризиками. Для українського ринку, який тривалий час характеризувався низькою довірою та повільними темпами модернізації, цифрові технології стали можливістю для прискореного розвитку та інтеграції у світовий фінансовий простір.

Цифрові технології докорінно змінили структуру та функціонування страхового ринку України. Традиційні канали продажу – офіси, агенти, брокери – поступово доповнюються або навіть замінюються цифровими платформами. Онлайн-оформлення полісів, електронні

договори, мобільні застосунки та чат-боти дали змогу значно прискорити процес купівлі страхових послуг і підвищити комфорт клієнтів.

Поява електронного полісу автострахування, можливість дистанційного врегулювання збитків, цифрові кабінети страхувальника – це лише частина змін, що стали наслідком цифровізації. Для страховиків це означає зниження операційних витрат, оптимізацію документообігу, а також розширення потенційної клієнтської бази за рахунок онлайн-середовища [1].

Розвиток цифрових технологій стимулює появу нових страхових продуктів, які орієнтовані на сучасні потреби споживачів.

Серед найбільш поширених інноваційних рішень слід відзначити:

- «Pay-as-you-drive» та інші телематичні продукти;
- кіберстрахування;
- страхування в моделі підписки;
- агрострахування з використанням супутникових даних.

Такі інновації стають конкурентною перевагою страхових компаній та забезпечують гнучкість страхових продуктів [2].

Одним із ключових напрямів цифровізації є застосування big data, штучного інтелекту та сучасної аналітики. Страхові компанії збирають та обробляють великі масиви інформації, що дозволяє точніше оцінювати ризики, формувати індивідуальні тарифи та прогнозувати страхові події.

Автоматизація та розвиток штучного інтелекту відкрили нові можливості. Штучний інтелект використовується для: автоматичної обробки звернень; оцінки збитків за фото або відео; перевірки документів; роботи чат-ботів; прогнозування ризиків.

Але розвиток інформаційних технологій призвів до появи значний ризиків. До ключових ризиків належать: кіберзагрози; захист персональних даних; потреба оновлення законодавства; цифрова нерівність; значні інвестиції в IT-інфраструктуру.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку страхового ринку є інтеграція технології blockchain, яка дозволяє створити прозоре, захищене та незмінне цифрове середовище для ведення страхових операцій.

Завдяки децентралізованій природі блокчейну страховики отримують можливість:

- зменшити кількість шахрайських випадків, адже інформація, зафіксована у блокчейні, не може бути змінена чи підроблена;
- автоматизувати процеси виплат через технологію smart-contracts, коли страхова сума перераховується автоматично після підтвердження страхового випадку;
- підвищити довіру клієнтів завдяки прозорості даних та можливості перевірки всіх транзакцій;
- скорочувати часові витрати на адміністрування, оскільки документообіг стає цифровим та захищеним [1].

Для України це особливо актуально, оскільки ринок страхування стикається з недовірою клієнтів і потребує інструментів, які посилюють прозорість і контроль.

Принципово нові можливості для страхового ринку відкриває інтернет речей (IoT), адже дозволяє збирати реальні дані про поведінку, стан здоров'я, умови експлуатації техніки або майна.

Найпоширеніші напрямки його використання:

- автострахування: телематичні пристрої фіксують стиль водіння, швидкість, різкі гальмування, пробіг. Це дозволяє сформувати індивідуальні тарифи на принципі "pay-as-you-drive".
- медичне страхування: смарт-годинники, фітнес-браслети та медичні сенсори передають дані про активність, сон, пульс, що дозволяє персоналізувати програми страхування й запобігати ризикам.

- страхування житла: датчики протікання, диму, руху мінімізують матеріальні збитки та автоматично сигналізують про проблеми.

У перспективі IoT допоможе страховим компаніям перейти від моделі компенсації збитків до моделі попередження та мінімізації ризиків, що є ключовою світовою тенденцією.

Великі перспективи має розвиток online-first моделей обслуговування. Online-first – це стратегія, за якої клієнт отримує всі послуги переважно онлайн, а фізичні офіси відіграють другорядну роль або повністю зникають.

Для страхового ринку України онлайн-модель означає:

- повністю цифровий шлях клієнта: від вибору продукту до врегулювання збитків;
- зменшення витрат страховика, адже відпадає потреба у великих офісах і численному персоналі;
- зростання доступності страхування, особливо для віддалених регіонів;
- оперативність і зручність, що формує нові стандарти якості сервісу.

У світі вже існують страхові компанії, які працюють 100% онлайн (наприклад, Lemonade у США). Подібні моделі мають всі шанси активно розвиватися і в Україні [2].

Реалії, в яких перебуває Україна, формують також нову структуру попиту на страхові послуги. Через війну зростає потреба у страхуванні від пошкоджень майна внаслідок бойових дій; ризиків втрати бізнесу чи переривання діяльності; ризиків логістичних операцій; відповідальності компаній перед працівниками.

Хоча воєнні ризики складні для страхування через високий рівень збитковості, розвиток спеціальних міжнародних перестрахувальних програм та участь держави роблять ці продукти перспективними.

Отже, цифровізація має суттєвий і багатогранний вплив на страховий ринок України. Вона сприяє появі нових послуг, підвищує якість обслуговування, оптимізує діяльність компаній та дозволяє ефективніше управляти ризиками. Попри виклики, цифрова трансформація відкриває нові можливості та визначає конкурентоспроможність страховиків на сучасному ринку.

1. Кучерівська С.С. Вплив інформаційних технологій на розвиток страхових послуг. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9909/08_03_11_2024_Kucherivska.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Соломатіна Н. С. Розвиток страхового ринку України в умовах цифровізації. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/items/3202fc0a-d5a4-4790-a31d-9c1a538eb289

Пугачова М.В.
д.е.н., с.н.с., головний науковий співробітник
відділу демографічного моделювання та прогнозування
Інституту демографії та досліджень якості життя ім. Михайла Птухи НАН України,
м. Київ, Україна

ІНФОРЕСУРСИ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ

Резилієнтність – це здатність протистояти непередбачуваним потрясінням і швидко повернутись до стану, що передував шоковому (resilience перекладається як стійкість, пружність, еластичність, опірність). Резилієнтність якості життя населення (РЯЖН) розглядається як стійкість у кризових ситуаціях будь-якої з систем забезпечення різних сфер життєдіяльності людини (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист).

Особливості прояву складових РЯЖН неможливо дослідити без інформаційної бази – електронних інформаційних ресурсів (ЕІР), що відіграють певну важливу роль через, з одного боку, необхідність наявності спеціальних технічних засобів, а з іншого боку – через

можливість зберігати великі обсяги структурованої інформації і, відповідно – використовувати підходи Big Data, а також спиратись на технології штучного інтелекту.

Далі розглядатиметься сфера охорони здоров'я. Головним ЕІР у цій сфері є Електронна система охорони здоров'я *eHealth* (ЕСОЗ). Наразі без неї неможливо уявити не тільки функціонування системи, а й життєдіяльність кожного мешканця нашої країни. Коротко можна навести декілька прикладів запровадження ЕІР для підтримання резилієнтності.

Електронна інтегрована система спостереження за захворюваннями, яка реєструє інформацію про інфекційні захворювання [1], що дозволяє швидко реагувати на поширеність останнім часом таких інфекційних захворювань, як кір, вітряна віспа, гепатити А, В, С, грип тощо. Крім того, важливого соціального значення набули інші небезпечні хвороби, що викликають значні проблеми в суспільстві, серед них, зокрема, туберкульоз та СНІД.

Окремим дуже важливим компонентом РЯЖН є донорство крові, що відіграє особливу роль під час воєнних дій. Доступ до донорської крові – це одне з найважливіших питань в ургентній медицині та хірургії. Тому в 2023 р. під егідою МОЗ України було запроваджено інформаційно-комунікаційну систему донорства крові (систему єКров) [2].

З початку широкомасштабного вторгнення діє Реєстр суб'єктів надання послуг з психологічної допомоги для ветеранів і членів їх сімей. Хоча держателем реєстру є Мінветеранів [3], зрозуміло, що ведення відповідних ЕІР в ЕСОЗ має відбуватись у безпосередній взаємодії з цим реєстром. Така взаємодія сприятиме підтриманню психологічної стійкості населення.

З метою інформаційної підтримки залучення медичних працівників для післявоєнної відбудови створюється інформаційно-комунікаційна система "Резерв працівників сфери охорони здоров'я для роботи на деокупованих територіях України".

Важливим компонентом РЯЖН є реабілітація людей, які постраждали внаслідок агресії рф: і військових, і цивільних. До того ж реабілітаційних заходів потребують і особи, які отримали інвалідність через травмування на виробництві та через погіршення здоров'я з інших причин, а також діти з різними вадами здоров'я. Проте, законодавством наразі, за нашими відомостями, не передбачено створення реабілітаційного реєстру.

У ряді наших публікацій (див., наприклад, [4]) було запропоновано додати до Центральної бази даних ЕСОЗ, за аналогією структури систем європейських країн, нові реєстри: Реєстр пацієнтів, хворих на наркоманію, Реєстр лікування наркотиками, Реєстр серцево-судинних захворювань, Реєстр спостереження за вживанням антибіотиків та пов'язаних із ними інфекцій, Реєстр спостереження за стійкістю до антивірусних препаратів, Реєстр імунізації, Реєстр використання (завантаженості) лікарень та деякі інші. Кожний з перелічених реєстрів має посилити інформаційну стійкість системи охорони здоров'я. Наприклад, Реєстр використання (завантаженості) лікарень надавав би оперативну інформацію щодо того, скільки є в наявності вільних місць у певній лікарні, що дало би змогу впевнено терміново транспортувати хворого / пораненого саме до відповідного медичного закладу. Зрозуміло, що це суттєво посилило би резилієнтність не тільки системи, але й якості життя фізичних осіб.

Важливу роль у ЕСОЗ відіграють також електронні медичні інформаційні системи, кількість підключень яких постійно зростає. Саме за їх допомогою пацієнти, медичний персонал, фармацевти можуть отримувати необхідну інформацію з системи згідно зі своїм рівнем доступу. Усі медичні інформаційні системи мають різний рівень взаємодії з Центральною базою даних ЕСОЗ, що суттєво впливає на стійкість системи, а отже, і на резилієнтність якості життя.

Не слід забувати про такий важливий компонент функціонування системи охорони здоров'я, як запроваджена в останні роки телемедицина, що з початком широкомасштабного вторгнення набула особливого значення. Проте, важливим для її функціонування є наявність Інтернету. І це ще додаткова умова до переліку необхідних складових РЯЖН: її потужність забезпечується і, зокрема, наявністю стабільного зв'язку.

До складових інформаційної підтримки резилієнтності якості життя населення у сфері охорони здоров'я можна віднести:

– єдиний медичний інформаційний простір;

– необхідну повноту системи реєстрів, зокрема – запровадження деяких нових реєстрів, серед яких – профільні реєстри хвороб, реєстри інвалідів, реабілітаційні тощо;

– ступінь доступності кожного електронного інформаційного ресурсу;

– рівень захисту інформації про пацієнта – забезпечення кібербезпеки, моніторингу, захисту та аналізу можливих втручань, втрат, пошкоджень;

– стан комп'ютеризації закладів охорони здоров'я, забезпечення швидкого підключення до Інтернету;

– рівень покриття медичними інформаційними системами надавачів послуг у сфері охорони здоров'я (медичних закладів, аптек тощо);

– повноту необхідної інформації щодо пацієнтів;

– доступність медичних інформаційних систем;

– рівень підготовки користувачів медичних інформаційних систем (медперсоналу та пацієнтів) для користування системою (отримання / коригування / введення інформації);

– функціональність телемедицини в кризових умовах (пандемія, війна, природні катаклізми);

– забезпечення національної сумісності (інтероперабельності) та електронної взаємодії Центральної бази даних ЕСОЗ з іншими інформаційно-комунікаційними системами та державними інформаційними ресурсами.

Отже, роль ЕІР сфери охорони здоров'я в сучасних умовах диджиталізації не тільки державного управління та надання послуг населенню, але й у житті самого населення, важко переоцінити. Наявність якісної інформаційної інфраструктури дозволяє підвищити, з одного боку, стійкість системи охорони здоров'я в кризових умовах і адаптуватись до нових викликів через можливість збереження усіх даних, що циркулюють у замкненому контурі eHealth, й усіх встановлених взаємозв'язків з іншими системами ЕІР, а також через дистанційну доступність медичних послуг. З іншого боку, дистанційні медичні послуги дають змогу населенню адаптуватись до кризових ситуацій через можливість отримати кваліфіковану допомогу і первинної, і спеціалізованої ланки, а процес надання у медичних закладах безпосередньої допомоги пацієнтам може значно пришвидшуватись через використання персоналом цифрової інфраструктури, що суттєво підвищує резилієнтність якості життя пацієнтів.

1. Електронна охорона здоров'я. МОЗ України. URL: https://moz.gov.ua/elektronna-ohorona-zdorovja
2. Деякі питання інформаційно-комунікаційної системи донорства крові : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2023 р. № 1294. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1294-2023-%D0%BF#Text
3. Про затвердження Порядку формування, ведення та доступу до Реєстру суб'єктів надання послуг із психологічної допомоги для ветеранів і членів їх сімей : наказ **Міністерства у справах ветеранів України від 14.12.2023 № 330. URL:** https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0067-24#n7
4. Пугачова М.В., Гладун О.М. Реєстри систем охорони здоров'я північноєвропейських країн. Демографія та соціальна економіка. 2021. 4 (46). С. 21-37. https://doi.org/10.15407/dse2021.04.021

Tertychna Y. A.
Bachelor's student, 3rd year, State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine
Sarkisian L. H.
Ph.D. in Economics, Associate Professor, Department of World Economy,
State University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

THE ROLE OF TRADE DATA ANALYTICS IN STRENGTHENING THE INNOVATION COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN EXPORTING SMEs BASED ON ITC TOOLS

Ukraine's SMEs seek stronger positions in foreign markets. However, export-oriented SMEs in Ukraine historically faced challenges in expanding abroad. A nationwide UNDP assessment reports that 17.9% of Ukrainian SMEs are engaged in export activity, and that Ukrainian SMEs spend about three times less on R&D than European SMEs [1]. The European Commission confirms the EU is Ukraine's largest trading partner, accounting for over 50% of its trade in goods in 2024; total EU–Ukraine goods trade reached €67.2 billion, more than double the level at the DCFTA's start [2].

Ukraine's shift towards EU has made innovation and adaptability extremely important for Ukrainian companies. However, the innovation gap is measurable. In the EU, 51% of enterprises were innovation-active during 2020-2022 [3]. For Ukraine, the EIS country profile records 4.7% of firms implementing innovation in 2020-2022. The difference shows that Ukrainian companies need practical instruments to identify markets and products where innovation can be applied effectively [4]. Trade data analytics provides such an instrument. It allows the quantitative use of trade and trade-policy data (flows, prices, tariffs, non-tariff measures) and standard indicators to answer concrete market questions such as "where to sell," "what to sell," and "who the competitors are." ITC's Trade Map describes the operational layer: it provides indicators on export performance, international demand, alternative markets and competing suppliers at monthly, quarterly and yearly frequencies for more than 200 economies and thousands of HS products. These sources form the basis for accurate technical definitions suitable for planning exports SMEs: transforming structured data sets on trade and trade policy into information on specific products and markets using transparent indicators and reproducible methods [5].

The scope for data-guided export growth is non-trivial. The ITC estimates about $30 billion in untapped export potential for Ukraine, based on its Export Potential Map methodology that compares "realized" exports with "potential" exports given market size, distance, market access and past performance [6]. This figure covers a broad range of sectors and points to significant opportunities for expansion, both through improved product quality and by developing related product lines.

When capital is scarce and certification is costly, SMEs need to target feasible niches: EU member states where import demand grows, quality/price bands match the firm's unit costs, and access conditions are transparent. Using Trade Map's indicators, a Ukrainian SME can: 1) screen EU markets by import growth and supplier shares for its HS codes (to avoid saturated destinations); 2) benchmark unit values against competitors (to set realistic price-quality positions); 3) shortlist alternative markets where Ukraine is under-represented but demand is rising (to prioritize incremental product changes that meet clear demand signals).

These steps start from the same standardized indicators and documentation cited above [5].

The EU's 2024 trade data confirm scale and proximity, while the export-basket shares show where innovation can add value: processed foods in place of raw cereals and oilseeds; engineered components in place of semi-finished metals [2]. The aim is not overnight transformation but measured upgrading aligned with observed EU demand and price bands. The EIS 2025 profile reinforces this path: even with a low overall index, Ukraine scores relatively higher on knowledge-intensive services exports and medium/high-tech goods exports, which can anchor diversification into nearby products. GERD at 0.33% of GDP (2023) sets a tight budget constraint, making data-led selection critical for any R&D or certification spend [4].

For Ukrainian SMEs targeting the EU, trade analytics structures operational decisions. Starting from the firm's HS codes, markets are screened for sustained import growth and moderate supplier concentration. Unit-value comparisons across shortlisted countries indicate whether to pursue quality and packaging adjustments or, when current costs align with prevailing prices, to prioritise delivery reliability and terms. Market-access conditions under the DCFTA and applicable technical rules are then reviewed so that initial product or process changes address the lowest-cost entry barriers. Using Trade Map indicators and time series ensures transparent, well-documented choices [5].

Closing the innovation gap depends on steady, concrete steps tied to EU demand. The EIS profile points to stronger results in knowledge-intensive services exports and in exports of medium- and high-tech goods, which can serve as a base for nearby product or service moves. At the same time, low R&D spending and weak SME product-innovation indicators set a tight budget. Careful selection based on transparent indicators is therefore essential [4].

Export promotion bodies, clusters, and chambers can standardise this workflow: provide Trade Map access and brief training on performance/demand/alternative-market/competitor indicators; with groups of SMEs, they build a short list of target EU markets using HS-6 product codes (global 6-digit) and, when needed, HS-8 for the destination country (EU 8-digit line). For each target, they pick the smallest product or process change that opens entry and prepare a short evidence note for banks or grant programs [5]. Since Ukrainian firms have limited R&D budgets, as shown by the UNDP assessment, this indicator-based approach helps send micro-grants or vouchers to steps that are most likely to pay off [1].

Data quality varies for some partners and months; re-exports and seasonality can blur price and volume signals. Analysts should compare monthly and quarterly dynamics, check for anomalies, and add buyer feedback where feasible. For Ukraine, EIS 2025 notes missing data for some SME innovation indicators and a low Summary Innovation Index, which argues for focusing on adjacent varieties and basic quality upgrades where both data and buyer requirements are explicit [4][5].

Used in this way, trade data analytics gives Ukrainian exporting SMEs a replicable path to identify EU niches, set feasible price-quality positions, and choose the smallest product or process change that enables entry. Applying the received information inside firms and support programs can raise the share of exporting SMEs and encourage more firms to introduce concrete, market-tested innovations .

1. UNDP (2024). *Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises in Ukraine.* URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-wars-impact-micro-small-and-medium-enterprises-ukraine
2. European Commission. DG TRADE. *EU trade relations with Ukraine.* URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en
3. Eurostat News (2024). *More than half of EU businesses are innovation-active.* URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241129-1
4. European Innovation Scoreboard - Country profile Ukraine (2025). URL: https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2025/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf
5. International Trade Centre. *Trade Map User Guide – Trade statistics for international business development.* URL: https://www.trademap.org/Docs/TradeMap-Userguide-EN.pdf
6. International Trade Centre – Export Potential Map. *Ukraine - All products: Export potential and unrealized potential.* URL: https://exportpotential.intracen.org/

Бабич Л.В.
К.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Ґжицького, м. Львів, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Цифровізація соціально-економічних систем радикально змінює підходи до організації маркетингової діяльності, сприяючи переходу від традиційних методів до цифрового

інструментарію. Маркетинг стає невід'ємною складовою інформатизаційних процесів, що передбачає використання великих даних (big data), аналітичних платформ, CRM-систем, штучного інтелекту (AI) та автоматизації маркетингових процесів.

Глобальні витрати на цифрову трансформацію досягли 2,3 трлн доларів США та можуть перевищити 3,9 трлн до 2027 року, що демонструє масштабність цифровізації бізнес-середовища [15]. Сучасний маркетинг переходить від вертикальної моделі комунікації до горизонтальної, де споживач стає активним учасником створення контенту та формування цінності бренду, а цифрові технології виступають основним середовищем взаємодії [3].

Інформатизація відкриває нові можливості для збору, обробки та аналізу маркетингових даних. Компанії, що активно використовують великі дані у процесі прийняття рішень, демонструють вищу результативність порівняно з конкурентами. Використання CRM-систем дає змогу структурувати інформацію про клієнтів, відстежувати їхній шлях та забезпечувати індивідуально адаптовані пропозиції на всіх етапах взаємодії. Інтеграція CRM із BI-платформами формує єдине інформаційне середовище для стратегічного маркетингу [6].

Штучний інтелект та машинне навчання посилюють потенціал маркетингової аналітики, забезпечуючи можливості для прогнозного моделювання, автоматизації рутинних операцій та підвищення точності таргетингу. Компанії, що інтегрували AI-рішення у маркетингу демонструють зростання доходів на 10–15%. Технології аналізу настроїв, комп'ютерного зору та генеративного контенту розширюють інструментарій оцінки споживчої поведінки та оптимізації комунікацій [7].

Зміни поведінкових моделей споживачів зумовлюють необхідність формування омніканальних стратегій, здатних забезпечити безперервний та персоналізований досвід взаємодії. Дослідження показують, що клієнти, які взаємодіють з брендом через декілька каналів, здійснюють більше покупок, ніж одноканальні користувачі. Поєднання фізичного і цифрового контакту з брендом (phygital-взаємодія) створює цілісний споживчий шлях [10].

Персоналізація є центральним елементом сучасної маркетингової діяльності: споживачі частіше здійснюють покупку, коли отримують індивідуально адаптовану пропозицію, і навіть готові ділитися особистими даними за умови прозорого їх використання. Технології динамічного контенту, RFM-аналіз, поведінкова та психографічна сегментація забезпечують більш точне таргетування та підвищують ефективність маркетингових кампаній [14].

Прогнозна аналітика відкриває нові можливості для оптимізації маркетингових рішень. Алгоритми машинного навчання – регресійні моделі, дерева рішень, нейронні мережі – дозволяють передбачати відтік клієнтів, оцінювати ймовірність здійснення покупок та виявляти приховані патерни поведінки споживачів. Моделі відтоку клієнтів підвищують результативність програм лояльності, а рекомендаційні системи на основі колаборативної фільтрації формують до 30–35% доходів великих цифрових платформ [13]. Моделі атрибуції (Маркова, Шеплі) допомагають точніше визначати внесок кожного каналу у конверсію та ефективно розподіляти маркетингові бюджети, що підвищує ROI на 15–20% [11].

Інтерактивні формати (соціальні мережі, мобільні застосунки, технології доповненої та віртуальної реальності) підвищують залученість і лояльність клієнтів. Кількість користувачів соціальних мереж у світі перевищує 4,7 млрд осіб, що робить їх одним із ключових каналів комунікації [8]. Технології доповненої реальності у роздрібній торгівлі, моді та косметичній індустрії сприяють підвищенню конверсій і зменшенню повернень товарів [9].

Платформена економіка формує нову логіку створення цінності на основі мережевих ефектів та активності користувачів. Управління онлайн-відгуками, іміджем бренду та соціальні докази (відгуки, рейтинги, рекомендації) стають ключовими факторами успіху маркетингових стратегій.

Цифровізація супроводжується низкою ризиків, серед яких обмежений доступ бізнесу до якісних даних, упередженість алгоритмів, залежність від великих технологічних платформ та підвищені вимоги до кібербезпеки і цифрової етики. Додатковим викликом є нерівномірний рівень цифрових компетентностей персоналу, що ускладнює впровадження складних

маркетингових технологій і знижує ефективність цифрових рішень. Порушення конфіденційності або витік даних можуть призвести до суттєвих репутаційних і фінансових втрат, підкреслюючи необхідність системного підходу до управління ризиками цифрової трансформації. Регламенти на кшталт GDPR встановлюють нові стандарти прозорості та відповідальності у роботі з даними.

Україна демонструє високі темпи цифрової трансформації. Програма «Держава в смартфоні» та екосистема «Дія» впровадили новий підхід до автоматизації публічних і бізнес-процесів, включаючи цифрові сервіси, онлайн-документи та інтегровану ідентифікацію користувачів. Державні цифрові платформи спрощують взаємодію з користувачами, підвищують довіру до онлайн-операцій та встановлюють стандарти, які бізнес може використовувати для оптимізації маркетингових рішень, наприклад у сфері персоналізації, аналітики та управління взаємовідносинами з клієнтами.

Рівень цифровізації державних послуг в Україні перевищує 70%, що є одним із найвищих показників у регіоні [4]. Країна входить до ТОП-30 за рейтингом ООН E-Government Development Index [12], а її цифрова економіка формує понад 4% ВВП [5]. Стійкість ІТ-галузі навіть в умовах війни сприяє впровадженню інновацій у маркетингові практики та цифрові бізнес-процеси, створюючи сприятливе середовище для розвитку сучасних технологій.

Україна активно формує нормативну базу цифровізації. Закони про електронні комунікації, хмарні послуги та захист персональних даних створюють правові засади для розвитку маркетингу, орієнтованого на дані, та забезпечують відповідальне використання інформації в бізнес-процесах.

Компанії України – Kyivstar, Lifecell, ПриватБанк та Monobank – активно впроваджують big data, моделі прогнозної аналітики та AI-сегментацію у свої маркетингові стратегії. За даними досліджень українських науковців [1, 2, 6], це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, розвитку електронної комерції та ефективнішому використанню цифрових каналів взаємодії зі споживачами.

Поєднання державних цифрових ініціатив, швидкого розвитку технологічної інфраструктури та високої адаптивності підприємств створює сприятливі умови для трансформації маркетингових практик. Це сприяє впровадженню цифрових рішень, заснованих на даних, штучному інтелекті та платформних технологіях, що підвищує ефективність взаємодії зі споживачами та зміцнює конкурентні позиції українського бізнесу.

1. Кириленко С.В. Трансформація маркетингового комплексу в умовах цифрової економіки та інноваційних змін. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286) С. 51-58. DOI: https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-51-58.
2. Клімович О.М. Вплив цифрового маркетингу на стратегії та виклики сучасного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство.* 2024. В. 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-18 .
3. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І.. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового: 2-е вид. Київ: КМ-БУКС, 2019. 224 с.
4. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. URL.: https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik (дата звернення: 17.11.2025).
5. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. 2023. URL.: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2023 (дата звернення: 17.11.2025).
6. Янчук Т., Боєнко О.Ю. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. *Економіка та суспільство.* 2023. В.48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89 .
7. Agbaakin O. Leveraging artificial intelligence as a strategic growth catalyst for small and medium-sized enterprises. 18 September, 2025. URL.: https://arxiv.org/abs/2509.14532?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.11.2025).
8. Digital 2023. Global Overview Report. 26 January, 2023. URL.: https://wearesocial.com/wp-content/uploads/2023/03/Digital-2023-Global-Overview-Report.pdf (дата звернення: 17.11.2025).
9. Javornik A. Augmented reality: research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2016/ Vol. 30, P. 252-261. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.02.004 .
10. Rigby D. The Future of Shopping. *Harvard Bisness Review*. 2011. 89(12), P. 65-76. URL.: https://www.wipro.com/content/dam/nexus/en/industries/consumer-goods/latest-thinking/658-the-future-of-shopping.pdf (дата звернення: 16.11.2025).
11. Shao X., Li L. Data-driven multi-touch attribution models. Proceedings of the 17th ACM SIGKDD International conference on knowledge discovery and data mining, San Diego, CA, USA, August 21-24, 2011. P. 258-264. DOI:10.1145/2020408.2020453.

12. UN E-Government Knowledgebase. URL.: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center (дата звернення: 16.11.2025).
13. Verbeke W., Martens D., Baesens B. Social network analysis for customer churn prediction. *Applied Soft Computing*. 2014. Vol.14, P. 431-446. DOI: 10.1016/j.asoc.2013.09.017
14. Wedel, M., Kannan, P. K. Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 2016. №80(6), P. 97-121. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0413
15. Worldwide digital transformation spending forecast to continue its double-digit growth trajectory, according to idc spending guide. November 1, 2023. URL.: https://www.businesswire.com/news/home/20231101754700/en/Worldwide-Digital-Transformation-Spending-Forecast-to-Continue-Its-Double-Digit-Growth-Trajectory-According-to-IDC-Spending-Guide?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.11.2025).

Гавадзин Н.О.
к.е.н., доц., професор кафедри бізнесу та управління
ЗВО "Університет Короля Данила"
м.Івано-Франківськ, Україна

УПРАВЛІНСЬКІ ІМПЛІКАЦІЇ ЦИФРОВОГО ІНТЕЛЕКТУ В КОНТЕКСТІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сучасна динаміка цифрової економіки актуалізує принципово нові вимоги до підприємництва, управління та стратегічного мислення. Технологічні зрушення, прискорення циклів інновацій, зростання ролі даних, платформ та екосистем формують не лише нову інфраструктуру бізнесу, а й нову логіку раціональності прийняття рішень.

У цьому контексті виникає потреба в переосмисленні фундаментальних категорій менеджменту, які більше не можуть залишатися індустріальними за змістом. Однією з таких ключових категорій стає *цифровий інтелект* — феномен, що визначає здатність підприємницьких систем функціонувати у нелінійних середовищах, інтегрувати технології у стратегічні архітектури та проектувати майбутні конфігурації створення цінності. Теоретичне дослідження цифрового інтелекту відкриває можливість для формування нових підходів у теорії підприємництва та дозволяє інтерпретувати цифрову трансформацію не як технологічний проєкт, а як еволюцію управлінської раціональності. Йдеться про поняття, яке є не похідним від інформаційних технологій, а надбудовою вищого порядку над ними [1].

Цифровий інтелект формується на перетині даних, цифрової економіки, поведінкових моделей, еволюційних механізмів прийняття рішень та здатності організацій працювати у складних, нелінійних, високошвидкісних середовищах. У такому трактуванні цифровий інтелект стає новою онтологією менеджменту, що визначає засади раціональності цифрової епохи та відкриває можливість для формування нових дослідницьких парадигм підприємницької теорії.

Цифровий інтелект тракутється як інтегральна спроможність організації мобілізувати, інтерпретувати, синтезувати, комбінувати та вбудовувати дані, алгоритми, цифрові продукти та цифрові платформи у управлінські рішення, які формують довгострокову цінність і забезпечують стійкі системні переваги. Його структура виходить за межі технічної цифрової грамотності або IT-компетентності: вона включає стратегічне мислення, здатність управлінців до моделювання майбутніх конфігурацій ринку, роботу з предикативними сигналами на основі даних та здатність інтегрувати екосистемні ресурси для створення нових бізнес-моделей. Саме тому цифровий інтелект стає ключовим детермінантом того, що бізнес отримує не просто технологічну озброєність, а реальну конкурентну суб'єктність у цифровому суспільстві.

Така рамка дозволяє вийти за межі технологічної інструментальності та трактувати цифровий інтелект як форму нової управлінської раціональності, що переформатовує логіку пізнання стратегічного мислення. Універсальна управлінська логіка модерності, що будувалась на стабільності, передбачуваності та аналітичній інерційності, змінюється логікою високої адаптивності, випереджального прогнозування, екосистемної взаємодії та координації

складних соціотехнічних систем. Цифровий інтелект у цьому контексті є базовим когнітивним та організаційним механізмом переходу від реактивної адаптації до активного конструювання стратегічних майбутніх станів бізенсу, що і визначає новий зміст управлінських імплікацій в умовах цифрової економіки.

Резильєнтність підприємництва у цій логіці постає не як проста здатність до відновлення після дестабілізуючих впливів або повернення до попередньої рівноваги, а як здатність підприємницької системи підтримувати власну ідентичність, функціональність і стратегічну спрямованість у режимі тривалої невизначеності, високої турбулентності та надшвидких технологічних зрушень. Така резильєнтність не є реакцією на кризу — вона є формою існування у перманентній нестабільності. Це означає, що підприємництво XXI століття перестає функціонувати як стійка система, що повертається до статус-кво після збурення, і трансформується у живу адаптивну еволюційну систему, що здатна трансформувати шоки, ризики, загрози та несподівані технологічні інверсії у механізми генерації нової конкурентності та інноваційної диверсифікації [2].

Управлінські імплікації цифрового інтелекту полягають у переході від реактивної адаптації до активної архітектурної конструкції майбутнього. Йдеться про відмову від класичної моделі управління, де рішення ухвалюються ex post після настання події, та перехід до логіки випереджального формування контексту, де організація формує середовище, а не лише реагує на нього.

Організації із високим цифровим інтелектом у стратегічному сенсі не просто «пристосовуються» до змін технологічного та ринкового середовища — вони проєктують його структуру, формують нові правила, задають стандарти екосистемної взаємодії, закріплюють нові архітектури трансакцій, норм, протоколів, API-взаємодій (Application Programming Interface), формують нові формати координації цінності та легітимізують нові формати ринку [3].

Таким чином, цифровий інтелект інституціоналізує в підприємництві новий тип управлінської суб'єктності: суб'єктності, яка вміє конструювати майбутнє замість того, щоб пояснювати минуле. Резильєнтність стає не наслідком стійкості, а наслідком здатності переключати ризики у ресурси стратегічного розвитку. І це є принциповим структурним зрушенням у теорії та практиці управління: цифровий інтелект стає метадетермінантом формування резильєнтних бізнес-моделей та визначає наступну еволюцію підприємництва у цифровій цивілізаційній конфігурації.

1. Digital Cooperation Organization. Digital Cooperation Organization (DCO). Електронний ресурс. Available at: https://www.dco.org/
2. Audretsch, D.B., Belitski, M., Caiazza, R., Drapeau, M., Menter, M. та Wales, W. Resilience and Digitally-Advanced Entrepreneurship. London: Routledge, 2025. 256 p. https://www.routledge.com/Resilience-and-Digitally-Advanced-Entrepreneurship/Audretsch-Belitski-Caiazza-Drapeau-Menter-Wales/p/book/9781041072256?utm_source=chatgpt.com
3. Liu, S., Chen, J. та Zhang, X. From Crisis to Opportunity: Digital Transformation, Digital Business Models, and Organizational Resilience in the Post-Pandemic Era. *Administrative Sciences*, 2025, Vol. 15, No. 6. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15060193

Anastasiia Zhezhela
State University of Economics and Technology,anastaiia.zhezhela@gmail.com, Ukraine
Viktoriia Druz
State University of Economics and Technology,druz.vika2018@gmail.com, Ukraine
Alina Lavrinenko
State University of Economics and Technology, Alifffkalavrinenko19@gmail.com, Ukraine
Supervisor – **Viktoriia Radko**, PhD,
State University of Economics and Technology, radko_vm@duet.edu.ua, Ukraine

СТАРТ-АП РІШЕННЯ ДЛЯ ЦИФРОВОЇ НЕЗАЛЕЖНОСТІ: АРХІТЕКТУРА ФІЛЬТРАЦІЇ У МУЗИЧНОМУ СТРІМІНГУ

Abstract. Our article explores the concept and development potential of a music streaming app that deliberately excludes Russian music. Technical architecture of the proposed application is outlined. Trends in Ukrainian music taste in 2020-2025 are analyzed. Factors influencing this shift are examined. The article also evaluates the relevance of the creation of a streaming service focused on Ukrainian content and free from Russian influence.

Keywords: music streaming, Ukrainian music market, russian influence, digital media, charts, music artists, backend, label, user preferences, content filtering, cultural identity

У нашу еру невпинного розвитку цифрових технологій та трансформації культурного простору України музичні стрімінгові платформи, що досі є відносно новим поняттям для українців, займають ключове місце у процесах споживання контенту. Після повномасштабного наступу росії відбулися суттєві зміни у структурі музичних вподобань у громадян нашої держави: слухачі дедалі частіше відмовляються від російського контенту, демонструючи зацікавленість українською музикою. У даному контексті створення спеціалізованого застосунку, який пропонує контент без російської музики, набуває практичної, культурної та соціальної актуальності. Музика не розглядається більше як комерційна діяльність, але і як інструмент підтримки інформаційної безпеки, культурної ідентичності та розвитку українського креативного сектору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання рекомендаційних систем і роботи стрімінгових платформ проаналізовані у працях зарубіжних дослідників (М. Голдшміт, М. Барата, К. Сівер). Їхні роботи охоплюють алгоритмічні механізми рекомендацій, фактори підписки користувачів та вплив цифрових платформ на інформаційну поведінку [9,10]. Українські автори концентруються на зміні культурних практик після 2022 року: ослаблені інтересу до російського контенту, зростанні ролі YouTube і Spotify у формуванні музичних трендів та проблемах розвитку української індустрії [5,6].

Однак комплексні дослідження, які б одночасно об’єднували технічну модель застосунку й аналіз реальних змін у музичних вподобаннях, відсутні. Дана робота спрямована на заповнення цієї прогалини.

Мета дослідження – визначити актуальність створення музичного сервісу без російського контенту та розробити його технічну модель.

Наукова новизна даної роботи полягає у запропонуванні концепції сервісу, в основі якого - культурна та інформаційна безпека; розробці структурної моделі з триступеневою системою фільтрації; аналізі «ефекту відскоку» – повернення російської музики після спаду 2022 року; поєднанні технічного та соціокультурного підходів до розвитку українського музичного простору.

Для вирішення поставлених завдань використовуються такі методи: загальнонаукові методи (системний підхід, структурний та порівняльний аналіз) – для визначення концепції застосунку; аналітичний і статистичний методи – для аналізу змін музичних вподобань українців у 2020-2025 роках; контент-аналіз – для оцінки тенденцій українського музичного ринку.

Технічна архітектура музичного застосунку без російського контенту

Сервіс включає стандартний набір можливостей: пошук треків, рекомендації, плейлисти, особисту бібліотеку, офлайн-режим (за ліцензією). Технічна основа охоплює backend (Node.js/Python), мобільні застосунки (Flutter/React Native), CDN для доставки аудіо. Головна інновація – технологічно гарантоване виключення російської музики.

І рівень – автоматичний: перевірка метаданих за параметрами: країна, лейбл, мова, громадянство виконавця; порівняння з чорними списками; миттєве блокування треків.

ІІ рівень – алгоритмічний: NLP-аналіз текстів; визначення спірних випадків; передача до модерації.

ІІІ рівень – користувацький контроль: можливість скарг на потенційно заборонені треки; розширення бази фільтрації.

Адмінпанель забезпечує контроль каталогу, перегляд нових релізів, масові блокування та обробку скарг. Така система мінімізує ризики проникнення російської музики та підтримує якість каталогу. Оптимальною бізнес-моделлю є формат freemium: базовий безкоштовний доступ з рекламою та преміум-підписка без неї. Додаткові джерела монетизації – партнерства з лейблами, промо-плейлисти, колаборації з артистами.

Аналіз змін музичних вподобань українців перед та після 24 лютого 2022 року

Ще до після початку війни у 2014 р. TNS MMI провели дослідження щодо зміни музичних вподобань українців у 2013-2016 роках [4]. Дані свідчать про поступове зростання інтересу до української поп-музики та спад популярності російських треків до 2015 року, але вже у 2016-му попит на російську поп-музику частково відновився. Це показує глибоку інерцію попередніх культурних практик:

Таблиця 1. Музичні вподобання українців у 2013-2016 рр., у %

Жанр	2013	2014	2015	2016
Українська поп-музика	41	46	46	53
Російська поп-музика	56	53	44	48
Шансон	35	32	30	30
Українська рок-музика	14	18	20	20
Російська рок-музика	22	20	16	16

Джерело: створено авторками на основі [4]

Перенесемось на декілька років вперед – до 2020-2021 років. Російськомовні композиції становили до 75% у топах українського YouTube, тоді як україномовні – близько 10%. Український ринок був менш розвинений, що обмежувало його конкуренцію [5].

Після вторгнення інтерес до української музики зріс безпрецедентно: у 2023 році україномовні відео зібрали 812 млн переглядів проти 148 млн російськомовних; для порівняння, у 2021 році це співвідношення виглядало протилежно – 194 млн проти 1,5 млрд. На Spotify у 2022 році частка українських артистів різко зросла та досягла історичного максимуму.

Березень 2025 року: у п’ятірці найпопулярніших артистів немає жодного росіянина, при цьому частка українських артистів у топ-чартах становить 38%, тоді як російських –до 25%. Більш наглядну картину можна побачити у наступному рисунку:

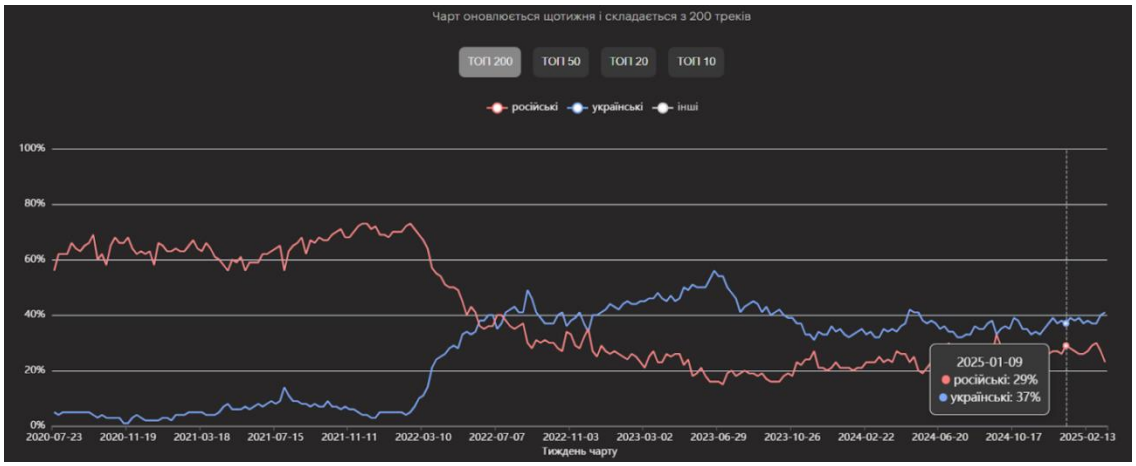


Рис. 2. Динаміка частки українських, російських та інших артистів у чартах Spotify за 2020-2025 рр., у %

Джерело: за даними NUAM для лейблу pomitni [6]

Таким чином, ми спостерігаємо різкий спад частки російських артистів та різке підняття українських у 2022 році, що пов'язано як з повномасштабним наступом, так і перемогою України на Євробаченні-2022. Дана тенденція продовжувалась до середини 2023 року, звідки можна побачити падіння популярності вітчизняних виконавців. Вже після падіння відсоток частки більш-менш стабілізувався у кінці 2023 – на початку 2024 рр. й не мав різких змін. При цьому частка російських артистів досягла свого анти-піку в середині 2023 року (тоді ж, коли частка українських почала спадати). Після цього відсоток пішов на повільне зростання й на сьогодні несильно відстає від вітчизняного.

Необхідність створення музичного стрімінгового застосунку без російського контенту

До основних мотивів впровадження нашого сервісу віднесемо те, що, по-перше, російська музика, окрім культурного продукту, також є носієм ідеологічних наративів, що неодноразово використовувалися російською пропагандою. По-друге, український ринок недостатньо структурований. Сервіс, який спрямований виключно науkраїнську та міжнародну музику, сприятиме як збільшенню видимості українських виконавців, так і створенню нових нішевих спільнот, а також зростанню внутрішнього попиту на локальний контент. По-третє, проблеми промоції та відсутність сталих екосистем значно ускладнюють вихід артистівна високі позиції у міжнародних рейтингах. По-четверте, враховуючи дані за 2020–2025 рр., без інструментів регулювання музичні вподобанняукраїнців коливаються під впливом зовнішніх обставин. Натомість наш старт-ап допоможе перетворити короткочасні сплески інтересу до української музики на довгостроковий тренд.

Зміни у музичних вподобаннях українців після повномасштабного наступу стали важливим соціокультурним маркером, що засвідчив зростання попиту на національний контент та відмову від російської музики. Дані зміни підкреслили значення культурної стійкості, але водночас виявили низку бар'єрів: недостатню представленість вітчизняних виконавців на міжнародних платформах, потребу в сучасних алгоритмах фільтрації контенту та нерозвиненість українського шоу-бізнесу.

Створення музичного стрімінгового застосунку без російського впливу може стати дієвим інструментом подолання цих бар'єрів, сприяти розвитку української музичної індустрії та забезпечити користувачам персоналізований контент. Для ефективної реалізації є важливим розвиток цифрової інстраструктури й підтримка українських проектів, розширення доступу українських артистів до стрімінгових екосистем, підвищення цифрової грамотності користувачів та промоція нац. контенту та забезпечення кібербезпеки.

1. Altynpara, E., Khodukina, K. How to Build a Music Streaming App: Comprehensive Guide / Cleveroad. – 26.06.2024. – Режим доступу: https://www.cleveroad.com/blog/how-to-create-a-music-streaming-app/

2. What is Streaming, How It Works, and the Technology Behind It /VdoCipher. – 06.11.2025. – Режим доступу: https://www.vdocipher.com/blog/how-does-streaming-work/
4. Duarte, F. Music Streaming Services Stats (2025) / Exploding Topics. – 24.04.2025. – Режим доступу: https://explodingtopics.com/blog/music-streaming-stats
5. Веприк М., Яку музику слухають українці (ІНФОГРАФІКА)/ Галицький Кореспондент. – 23.06.2016. Режим доступу: https://gk-press.if.ua/yaku-muzyku-sluhayut-ukrayintsi-infografika/
6. Дячкіна А., Геть від Москви. Як змінилися музичні вподобання українців у YouTube / Економічна Правда – 07.09.2023. Режим доступу: https://epravda.com.ua/weeklycharts/2023/09/07/704048/
7. Поперечна А., Чому російські пісні залишаються у плейлистах українців / Лірум – 24.05.2025. Режим доступу: https://liroom.com.ua/articles/chomu-rosiiski-pisni-zalyshaiutsia-u-pleilystakh-ukraintsiv/
8. Тунік-Фриз В., Одинадцять років без Кобзона: як працює український ринок музики / Економічна Правда – 01.04.2025. Режим доступу: https://epravda.com.ua/biznes/odinadcyat-rokiv-bez-kobzona-yak-pracyuye-ukrajinskiy-rinok-muziki-805004/index.amp
9. Тарковська Д., Мельник Ю., Ємельянова Р., Дослідження музичногоринку України та його зовнішньоекономічних перспектив / Soundbuzz – 11.10.2020. Режим доступу: https://soundbuzz.com.ua/images/research/Study%20of%20the%20Music%20Market%20of%20Ukraine%202020.pdf
10. Goldschmitt, K., Seaver, N. Shaping the Stream: Techniques and Troubles of Algorithmic Recommendation / The Cambridge Companion to Music in Digital Culture / Cambridge University Press – 30.08.2019. Режим доступу: https://www.cambridge.org/core/books/abs/cambridge-companion-to-music-in-digital-culture/shaping-the-stream-techniques-and-troubles-of-algorithmic-recommendation/67A48CE833167EA679D3ACBF558D3F42
11. Barata, M., Costa, A., Lopes, A., Ferreira, F., Music Streaming Services: Understanding the drivers of customer purchase and intention to recommend / Scientific Reports – 13.08.2021. Режим доступу: https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(21)01886-7?_returnURL=https%3A%2F%2Flinkinghub.elsevier.com%2Fretrieve%2Fpii%2FS2405844021018867%3Fshowall%3Dtrue

Моссаковська Ю.І., Журавська С.П.
бакалаври, гр. ЕК-7, ФБСО
Науковий керівник: **Овандер Н.Л.,**
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир, Україна

АНАЛІЗ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У 2024 РОЦІ

Цифрова трансформація економіки України у 2024 році стала однією з ключових умов збереження функціональності держави, забезпечення її стійкості, модернізації економічних процесів та оптимізації взаємодії між громадянами, бізнесом і державними інституціями. Попри триваючу повномасштабну агресію, регулярні кібератаки та руйнування критичної інфраструктури, Україна продовжила послідовно вдосконалювати цифрові сервіси та розвивати електронне врядування. За даними VoxUkraine, у 2019–2024 роках було ухвалено понад 100 нормативних актів, що стосуються е-урядування, кібербезпеки, реєстрів, соціальних сервісів та оборонних систем, формуючи міцну правову основу цифрового сектору [1]. Ці зміни дозволили зберегти керованість державних процесів навіть в умовах війни, а цифрові сервіси стали критичним елементом доступності державних послуг.

Одним із найважливіших інструментів цифрової трансформації залишається екосистема державних послуг «Дія», яка у 2024 році налічувала близько 21,7 млн активних користувачів, забезпечуючи доступ до десятків послуг – від електронних документів до бізнес-операцій, соціальних заяв і адміністративних сервісів [1]. Технологічною основою міжвідомчої взаємодії виступають система Trembita та рушій Diia.Engine, які дозволяють розгортати нові реєстри значно швидше та без дублювання даних. У 2024 році саме ці технології забезпечили функціонування реєстру пошкодженого майна, реєстрів медичних виробів, тимчасово окупованих територій та інших критично важливих баз даних, що підвищило прозорість та ефективність управління [1].

Важливу роль у відбудові відіграє цифрова екосистема DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), яка станом на кінець 2024 року містила понад 8,7 тисячі проєктів відновлення. Екосистема забезпечує прозорий облік фінансування, формування паспортів відбудови та моніторинг реалізації інфраструктурних проєктів у

режимі реального часу [1]. Це сприяє зміцненню довіри з боку міжнародних партнерів і дозволяє Україні оптимізувати процеси повоєнної реконструкції.

Водночас у 2024 році спостерігалася помітна зміна в залученості громадян до державних цифрових сервісів. За даними VoxUkraine, у 2023 році електронними послугами користувалися 64 % населення, тоді як у 2024 році цей показник скоротився до 55 % [1]. Погіршення доступності пов'язане з енергетичними обмеженнями, пошкодженнями інтернет-інфраструктури, а також зростанням частки громадян із недостатніми цифровими навичками (44 % у 2024 році) [1]. У 2024 році рівень використання електронних державних послуг зменшився, що свідчить про зростання цифрової нерівності та необхідність розширення програм цифрової освіти, адаптації сервісів для людей старшого віку та підвищення стійкості інтернет-інфраструктури.

Поряд із цифровізацією державних процесів важливою залишається цифрова трансформація бізнес-сектору. За даними OECD, у 2024 році малий і середній бізнес становив 99,9 % усіх підприємств в Україні, однак рівень цифрової зрілості МСП суттєво нижчий, ніж у великих компаній [2, 4]. OECD рекомендує державі розширити підтримку інструментами цифрових ваучерів, грантів, сервісів самодіагностики цифрових навичок та програм переходу бізнесу на хмарні технології. Такі заходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності МСП та їх здатності адаптуватися до воєнних і післявоєнних викликів.

У 2024 році також посилилася міжнародна допомога цифровій економіці України. Зокрема, у червні 2024 року ПРООН та партнери заснували ініціативу SME Resilience Alliance for Ukraine, що передбачає інвестиції понад 7 мільярдів євро для підтримки українських МСП, покращення доступу до фінансування, консультаційних програм та формування сприятливого політичного середовища [6]. Це відіграє ключову роль у стабілізації бізнес-сектору, який залишається одним із найбільш вразливих у воєнних умовах.

Цифрова трансформація значною мірою залежить від розвитку інтернет-інфраструктури. За даними DataReportal, на початок 2024 року в Україні налічувалося 29,64 млн інтернет-користувачів, а рівень проникнення становив 79,2 % населення [3]. Середня швидкість фіксованого інтернету становила 73,68 Мбіт/с, що свідчить про прогрес у якості з'єднання, попри часті атаки на телеком-мережі. Однак фіксований широкосмуговий інтернет залишався доступним лише для 63 % населення, а частка користувачів у сільській місцевості становила 27 % [2]. Ринок інтернет-послуг зазнав додаткового стресу після скасування спрощеної системи оподаткування для інтернет-провайдерів, що спричинило падіння доходів галузі на 30 % у четвертому кварталі 2024 року [2]. Це створює додатковий ризик поглиблення цифрового розриву.

Ще одним критичним аспектом цифрової трансформації залишається кібербезпека. Попри наявність актуальної стратегії кіберзахисту, її виконання у 2024 році було неповним, а державні реєстри та е-сервіси залишалися вразливими до атак [6]. У контексті війни кіберзагрози мають потенціал не лише порушувати інформаційну інфраструктуру, а й впливати на обороноздатність держави, що потребує підвищення рівня інвестування у моніторинг та реагування.

Узагальнюючи, цифрова трансформація економіки України у 2024 році продемонструвала значні досягнення, зокрема розвиток платформи «Дія», розширення реєстрів через Trembita та Diia.Engine, прозоре управління проєктами відбудови через DREAM, підтримку МСП міжнародними партнерами, а також покращення роботи інтернет-інфраструктури. Проте зниження користування е-послугами, цифрова нерівність, кіберризики та нестабільність телеком-ринку залишаються суттєвими бар'єрами. Для подальшого розвитку цифрової економіки необхідно зосередитися на підвищенні цифрової грамотності, розширенні інтернет-покриття, формуванні інклюзивної цифрової політики, стабілізації ринку інтернет-послуг і зміцненні кіберзахисту.

1. Виговська В., Шолудко В., Балицька М. Державна цифрова трансформація в Україні: огляд 2019–2024 років. State Digital Transformation in Ukraine: Review 2019–2024. VoxUkraine, GGTC Kyiv. URL: https://voxukraine.org/derzhavna-tsyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky (дата звернення 15.11.2025)
2. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/5d9e86a7-uk. URL: https://www.oecd.org/uk/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50.html (дата звернення 15.11.2025)
2. DataReportal. Digital 2024: Ukraine. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine (дата звернення 30.10.2025)
3. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html (дата звернення 16.11.2025)
4. Ukraine Digital Development Country Profile. International Telecommunication Union, 2025. URL: https://www.itu.int/en/Pages/default.aspx (дата звернення 10.11.2025)
5. UNDP joins SME Resilience Alliance for Ukraine, 12 June 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine/press-releases/undp-joins-sme-resilience-alliance-ukraine (дата звернення 15.11.2025)

П'янов С. В.
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків, Україна
Науковий керівник: **Коробцова Дар'я Вікторівна**
кандидат юридичних наук, доцент, професор кафедри правового
забезпечення підприємницької діяльності та фінансової безпеки,
Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ЗАХИСТУ ПРАВ ІНВЕСТОРІВ

Цифрові технології поступово змінюють правила гри на українському фондовому ринку. Те, що десять років тому здавалося сміливою ідеєю, сьогодні стало звичайною практикою для багатьох акціонерних товариств. Бізнес відходить від паперових процедур, переходить на електронний документообіг та активно використовує дистанційні форми взаємодії з акціонерами та стейкхолдерами. Цей процес прискорився через війну та необхідність підтримувати роботу бізнесу в умовах постійних загроз та переміщень.

Цифровізація робить корпоративне управління доступнішим. Інвестори мають змогу брати участь у загальних зборах, перебуваючи в інших містах або навіть за кордоном. Інформація надходить швидше. Думки акціонерів враховуються швидше. Така мобільність надає фондовому ринку більшої гнучкості, а також створює нові можливості для залучення інвестицій. При цьому, швидка зміна форматів управління вимагає пильної уваги до прав інвесторів. Не всі мають однакові цифрові навички. Не все працює технічно так, як задумано. Деякі акціонери мають побоювання щодо безпеки персональних даних та легітимності електронного голосування. Навіть найкорисніші інновації можуть викликати недовіру, якщо вони не супроводжуються належним регулюванням. Тому законодавчі зміни стали важливою основою для цифрової трансформації. Закон України «Про акціонерні товариства» оновив підхід до електронних форматів комунікації та участі в управлінні [1]. Ширша модернізація ринку капіталу, запроваджена Законом № 738-IX [2], створила кращі умови для відповідального використання цифрових фінансових інструментів. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) поступово впроваджує регуляторні рішення, які спрямовані на розвиток дистанційних загальних зборів та підвищення прозорості дій емітентів. Таким чином, цифрова трансформація – це не просто впровадження програмного забезпечення. Вона являє собою глибоке оновлення принципів корпоративного управління. Вона впливає як на технічні аспекти діяльності компанії, так і на гарантії захисту прав акціонерів. Сьогодні вкрай важливо підтримувати баланс між швидкістю інновацій та надійністю механізмів корпоративного контролю.

Цифрова інфраструктура фондового ринку поступово стає основою для прийняття управлінських рішень. Онлайн-голосування, електронний документообіг та спеціалізовані сервіси для акціонерів – це вже не майбутнє, а сучасна практика багатьох акціонерних товариств. Важливу роль у цьому процесі відіграють регуляторні зміни, зокрема розробка правової бази для проведення дистанційних та електронних загальних зборів акціонерів [4; 5]. Управління на основі цифрових технологій дозволяє швидше спілкуватися з інвесторами та підвищує їхню участь у корпоративних процесах. Це відповідає вимогам сучасного корпоративного управління, визначеним НКЦПФР [3]. Ці можливості сприяють активізації міноритарних акціонерів. Вони можуть брати участь у зборах акціонерів, навіть якщо вони знаходяться в різних містах чи країнах. Це особливо важливо для України, яка зараз переживає значні геополітичні та соціальні зміни.

Разом із перевагами цифровізація несе також і певні загрози. Уразливість даних інвесторів - один з основних ризиків. Будь-який технічний збій або кіберінцидент може обмежити їхній доступ до корпоративної інформації чи участі в голосуванні на зборах акціонерів. Проблемою лишається також і нерівність цифрових можливостей. Не всі акціонери володіють достатніми технічними навичками. У результаті вони опиняються в менш вигідному становищі. Крім того, процес цифрового реформування фондового ринків потребує тісної взаємодії з регулятором. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» встановлює загальні принципи роботи ринку та вимоги до його учасників, зокрема щодо захисту інвесторів [2]. Але для забезпечення рівного доступу до інформації та справедливого голосування цього все ще недостатньо. Потрібні ефективні механізми контролю за цифровими практиками на рівні емітентів.

Цифровізація вже стала невід'ємною частиною корпоративного управління, але для повної реалізації її потенціалу необхідні системні зміни. Недостатньо просто впроваджувати нові технології. Важливо створити середовище, в якому інвестори почуватимуться захищеними, а компанії залишатимуться відповідальними. Тому подальший розвиток має відбуватися одночасно в кількох напрямках.

1. Необхідно зміцнювати законодавчу базу. Правила мають чітко визначати відповідальність емітентів за безпеку електронних сервісів та достовірність інформації.

2. Потрібне ширше застосування сучасних технологій захисту даних. Без надійних кіберрішень довіра інвесторів буде низькою.

3. Зручність електронних платформ для користувачів - інтерфейси мають бути інтуїтивними. Акціонер не повинен витрачати зайвий час на технічні нюанси.

4. Цифрова нерівність - не всі інвестори володіють необхідними навичками або обладнанням. Навчання та підтримка - важлива частина реформи.

5. Розвиток інструментів моніторингу та контролю - необхідно удосконалювати механізми виявлення порушень під час проведення електронних процедур. Також важливо забезпечити оперативний доступ регулятора до інформації, яка може свідчити про маніпуляції або тиск на акціонерів.

6. Підвищення прозорості дій емітентів - інформація про прийняті рішення має бути доступною та повною, а її поширення - швидким.

7. Заохочення інвесторів до активної участі в корпоративному управлінні - цифрові інструменти дадуть результат лише тоді, коли ними будуть користуватися.

Цифрова трансформація суттєво змінює корпоративне управління на українському фондовому ринку. Вона робить участь акціонерів зручнішою та швидшою. Інвестор може впливати на рішення компанії, навіть перебуваючи далеко від місця проведення зборів акціонерів. Водночас виникають нові ризики. До них належать проблеми безпеки даних, технічні збої та нерівні цифрові можливості. Тому важливо не лише впроваджувати сучасні технології, а також розробляти надійні механізми захисту прав акціонерів. Успіх цифровізації залежить від того, наскільки ефективно законодавство та регулятор можуть підтримувати цей процес. Необхідні постійне оновлення правил, навчання учасників фондового ринку та більша

прозорість дій емітентів. Ключовою метою є забезпечення реального доступу кожного інвестора до корпоративного управління. Це зміцнить довіру та підтримає розвиток українського фондового ринку в умовах сучасних викликів.

1. Про акціонерні товариства: Закон України від 27 лип. 2022 р. № 2465-IX [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text (дата звернення: 28.11.2025)
2. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 19.06.2020 № 738-IX [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20#Text (дата звернення: 28.11.2025)
3. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації: НКЦПФР [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/ (дата звернення: 28.11.2025)
4. Про затвердження Порядку скликання та проведення дистанційних загальних зборів акціонерного товариства: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 06.03.2023 р. № 236. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0236863-23#Text (дата звернення: 28.11.2025)
5. Про затвердження Порядку скликання та проведення електронних загальних зборів акціонерного товариства: Рішення НКЦПФР від 02.06.2023 р. № 595. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0595863-23#Text (дата звернення: 28.11.2025)

СЕКЦІЯ №9
ЕКОНОМІКА ДОВКІЛЛЯ ТА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ

Шубалий О.М., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

СУТНІСТЬ, МЕТА ТА ПРИНЦИПИ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Природокористування є комплексною системою взаємодії суспільства і природи, що охоплює процеси раціонального використання, відтворення та охорони природних ресурсів з метою задоволення потреб людини й забезпечення сталого розвитку. У науковому розумінні сутність природокористування полягає в цілеспрямованій діяльності людини щодо освоєння природного середовища, перетворення його компонентів у матеріальні блага та підтримання екологічної рівноваги.

Природокористування виступає важливою складовою економічної системи, оскільки забезпечує виробничу базу для функціонування господарства, водночас вимагаючи раціонального ставлення до природних ресурсів. На думку багатьох вчених [1-6] воно поєднує економічні, екологічні, соціальні та правові аспекти, спрямовані на ефективне управління природними благами.

Основними елементами системи природокористування є: використання природних ресурсів (земельних, водних, лісових, мінеральних, біологічних тощо); відтворення та охорона природних компонентів; регулювання взаємодії між господарською діяльністю людини і природним середовищем.

Таким чином, сутність природокористування полягає у забезпеченні гармонійного співіснування суспільства і природи, коли задоволення економічних потреб не призводить до деградації навколишнього середовища, а сприяє збереженню природного потенціалу для нинішніх і майбутніх поколінь. Економічне стимулювання є важливим інструментом впливу на господарську діяльність суб'єктів економіки з метою підвищення їхньої ефективності, раціонального використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку. У науковій літературі економічне стимулювання розглядається як сукупність методів, важелів та інструментів матеріального і нематеріального впливу, що спонукають економічних агентів до досягнення певних соціально– економічних цілей. Його сутність полягає у створенні економічних умов, за яких вигідно діяти у напрямі, що відповідає інтересам суспільства, держави та окремого підприємства.

Метою економічного стимулювання є активізація господарської діяльності, підвищення продуктивності праці, забезпечення ефективного використання природних, трудових та фінансових ресурсів, а також формування мотивації до інновацій, підвищення якості продукції та зростання конкурентоспроможності. У ширшому розумінні мета економічного стимулювання полягає у гармонізації приватних і суспільних інтересів, створенні умов для збалансованого соціально– економічного розвитку.

В умовах воєнного стану питання ефективного природокористування набуває особливого значення, адже збройні конфлікти призводять до значних екологічних збитків - забруднення земель, води й повітря, руйнування природних екосистем, знищення сільськогосподарських угідь та інфраструктури. У таких обставинах раціональне використання природних ресурсів стає не лише екологічним, а й стратегічним завданням держави.

Ефективне природокористування під час війни передбачає пріоритетне збереження та відновлення найважливіших ресурсів– водних, земельних, лісових, енергетичних; мінімізацію втрат природного потенціалу; контроль за станом довкілля у зонах бойових дій; а також впровадження заходів екологічної безпеки під час відбудови територій.

Крім того, важливою складовою є екологічний моніторинг та оцінка завданої шкоди для подальшого планування відновлювальних робіт. Таким чином, ефективне природокористування в умовах війни полягає у поєднанні воєнно– економічних потреб із захистом навколишнього середовища, що забезпечує основу для екологічно безпечного відновлення країни після завершення бойових дій.

В сучасній науковій літературі виділяють ряд принципів раціонального природокористування (табл. 1), які становлять основу раціональної взаємодії суспільства з природним середовищем. Вони визначають правила, підходи та напрями діяльності людини, спрямовані на забезпечення збалансованого використання природних ресурсів, збереження екологічної рівноваги та відтворення природного потенціалу. Дотримання цих принципів є необхідною умовою сталого розвитку, адже саме вони дозволяють поєднати економічні потреби людства з екологічною безпекою та відповідальністю перед майбутніми поколіннями.

Таблиця 1. Принципи природокористування та їх значення

Принцип	Трактування
Принцип цілеспрямованості	стимулювання повинно бути орієнтованим на досягнення конкретних економічних та соціальних результатів
Принцип економічної зацікавленості	забезпечення прямої залежності між результатами діяльності суб'єктів господарювання та рівнем отриманих стимулів
Принцип справедливості та еквівалентності	винагорода має відповідати трудовому внеску, ефективності діяльності та досягнутим результатам
Принцип комплексності	поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, використання фінансових, податкових, інвестиційних та організаційно– управлінських важелів
Принцип гнучкості	здатність системи стимулювання адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища
Принцип сталості	стимулювання має бути довгостроковим і послідовним, спрямованим на формування стабільних мотиваційних орієнтирів

Примітка. Згруповано автором за джерелом [1-6].

У сучасних умовах господарювання принципи природокористування набувають особливої актуальності, адже зростання масштабів виробництва, урбанізації та техногенного навантаження на довкілля вимагає більш раціонального й відповідального підходу до використання природних ресурсів. Основою сучасного природокористування є поєднання економічної ефективності з екологічною безпекою, дотримання балансу між задоволенням потреб суспільства та збереженням природного середовища.

Загалом, ці принципи орієнтовані на сталий розвиток, відтворення природних ресурсів, запобігання забрудненню, екологізацію виробництва та впровадження інноваційних технологій, що мінімізують шкідливий вплив на природу. Таким чином, у сучасних умовах господарювання природокористування розглядається не лише як економічна діяльність, а як комплексна система взаємодії людини й природи, заснована на науково обґрунтованих, правових і морально– етичних засадах.

1. Ковалів О. І. Виклики воєнного часу щодо потреби врегулювання земельних відносин і природокористування в Україні. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2023. № 31. С. 65-70.
2. Ковалів О. І., Лазаренко В. І., Морозов О. Ф. Проблеми ціннісно-часового суспільного виміру економіко-інформаційних і виробничих процесів маркетингу природокористування в агросфері України. Збалансоване природокористування. 2022. № 1. С. 40-49.
3. Коробка Р. В. Інвестиційний вимір фіскального регулювання природокористування на регіональному рівні [Електронний ресурс] / Р. В. Коробка // Агросвіт. - 2025. - № 9. - С. 72-78.
4. Коробка Р. В. Фіскальне регулювання природокористування як базова передумова фінансово-інвестиційного забезпечення розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу: регіональний контекст. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 8. С. 88-95.

5. Лабенко О. М. Аналіз фінансових методів регулювання природокористування в контексті гармонізації українських та європейських фінансових інструментів. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 3. С. 166-170.
6. Шубалий О.М., Косінський П.М. Економічне стимулювання комплексної переробки природних ресурсів у регіоні : монографія. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 218 с.

Герасимчук І.В., студент групи ЕКм-21
Науковий керівник: **Шубалий О.М.**, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ІНСТРУМЕНТИ, МЕТОДИ ТА НАПРЯМИ ЕКОНОМІЧНОГО СТИМУЛЮВАННЯ РАЦІОНАЛЬНОГО ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Економічні інструменти є важливим засобом регулювання природокористування, адже вони стимулюють суб'єктів господарювання до раціонального використання природних ресурсів, зменшення забруднення довкілля та впровадження екологічно безпечних технологій. У сучасній системі екологічного управління економічні інструменти можна класифікувати за кількома основними групами [2]:

1. Платежі за використання природних ресурсів включають плату за користування землею, водою, надрами, лісовими та іншими ресурсами. Такі платежі спрямовані на забезпечення відшкодування вартості використаних природних благ і стимулювання їх економного споживання.

2. Платежі за забруднення навколишнього середовища. Це збори, які сплачуються підприємствами за викиди забруднювальних речовин у повітря, воду чи ґрунт, розміщення відходів тощо. Мета таких платежів– спонукати природокористувачів до зниження рівня шкідливих впливів.

3. Економічні стимули (пільги та субсидії) де держава може надавати податкові пільги, дотації або субсидії підприємствам, які впроваджують екологічно чисті технології, проводять заходи з відновлення довкілля або утилізації відходів. Це сприяє розвитку екологічно орієнтованого бізнесу.

4. Розглядаючи екологічні штрафи та санкції варто зауважити, що вони застосовуються до суб'єктів господарювання у випадках порушення природоохоронного законодавства. Такі санкції виконують не лише каральну, а й превентивну функцію, спонукаючи до дотримання екологічних норм.

5. Екологічне страхування передбачає створення страхових механізмів для покриття можливих збитків, завданих довкіллю внаслідок господарської діяльності. Це дозволяє зменшити фінансові ризики підприємств і забезпечити відшкодування шкоди природі.

6. До ринкових механізмів торгівлі правами на забруднення та викиди належить система «екологічних квот» або «ліцензій на викиди», що дозволяє обмежити загальний рівень забруднення, водночас надаючи підприємствам можливість торгувати надлишковими квотами. Такий підхід поєднує економічну вигоду з екологічною відповідальністю.

7. Екологічне інвестування та кредитування передбачає спрямування коштів на природоохоронні заходи, розвиток відновлюваної енергетики, очищення води й повітря, переробку відходів. Екологічні кредити надаються на пільгових умовах для підтримки сталого розвитку.

Таким чином, система економічних інструментів впливу на природокористувачів охоплює як стимулюючі, так і обмежувальні заходи, метою яких є досягнення балансу між економічними інтересами та збереженням природного середовища.

В науковій літературі виділяють ряд методів раціонального природокористування (рис.1), що охоплюють економічні, адміністративно– правові, технічні та соціально - освітні засоби впливу. Кожен із них відіграє важливу роль у формуванні ефективної системи управління природними ресурсами.

Як зазначає О. Веклич (2020), економічні інструменти формують матеріальну зацікавленість у зниженні негативного впливу на навколишнє середовище [1].

Як бачимо раціональне природокористування включає в себе не лише сукупність заходів із використання та охорони природних ресурсів, а й розглядається як цілісна система управління природним середовищем, що базується на поєднанні економічних, правових, технічних і соціальних механізмів. Його реалізація потребує активної участі держави, бізнесу та громадськості, а також науково обґрунтованого підходу до планування господарської діяльності. Застосування сучасних методів природокористування є ключем до екологічної безпеки, енергетичної незалежності та сталого розвитку України.

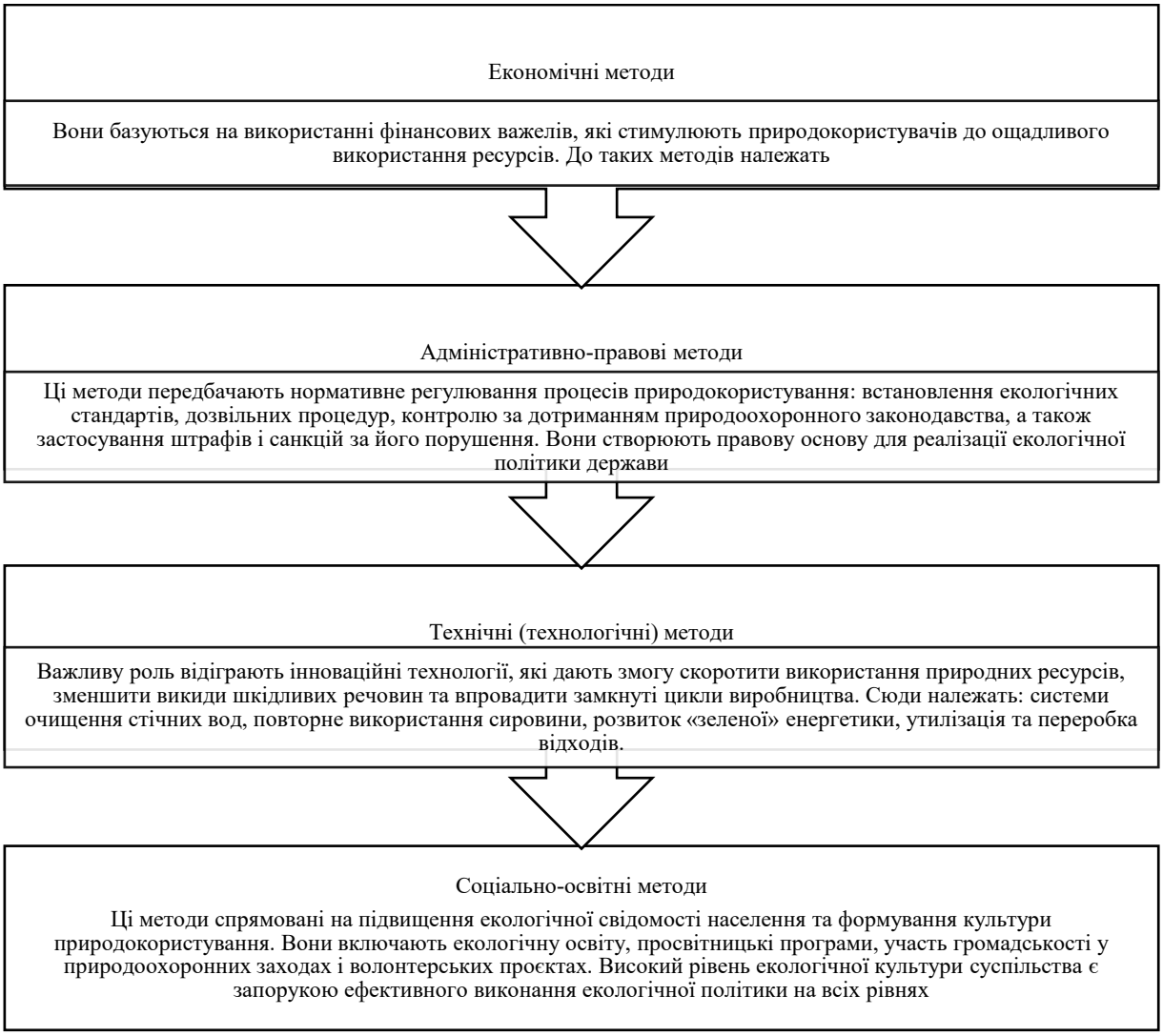


Рис. 1. Методи раціонального природокористування (згруповано автором за джерелом за джерелом [1])

В той же час сфера природокористування є багатогранною, тому окрім економічного аспекту, можна розглядати й інші важливі напрями, які охоплюють екологічні, соціальні, правові, науково– технічні та управлінські складові.

Варто виділити економічний напрям, який передбачає розроблення та впровадження економічних механізмів регулювання природокористування– плату за ресурси, екологічні податки, стимули для впровадження «зелених» технологій, фінансування природоохоронних заходів тощо.

Розглядаючи екологічний напрям необхідно звернути увагу на те, що він спрямований на збереження екосистем, біорізноманіття, забезпечення екологічної рівноваги та зменшення

антропогенного навантаження. Включає охорону земель, вод, лісів, атмосферного повітря та відтворення природних ресурсів.

Таким чином, природокористування це досить комплексна система, де кожен напрям відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку, гармонійного співіснування суспільства і природи, особливо в умовах сучасних екологічних та економічних викликів.

1. Веклич О.О. Формалізація та параметризація оцінювання екосистемних послуг ґрунтів місцевого екосистемного активу. Агросвіт. 2021. № 19. С. 3–9.
2. Шубалий О.М., Косінський П.М. Економічне стимулювання комплексної переробки природних ресурсів у регіоні : монографія. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 218 с.

Губанов О. В.
аспірант
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКА МОДЕЛЬ БІОЕКОНОМІКИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ АВТОНОМІЇ ТА РЕСУРСНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Розвиток біоекономіки в Європейському Союзі впродовж останнього десятиліття сформував концептуально нову модель економічної організації, зорієнтовану на циркулярність, зменшення залежності від викопних ресурсів та зміцнення стратегічної автономії держав-членів. Згідно з актуальними оцінками, біоекономічні види діяльності формують близько €2,4 трлн валового економічного ефекту та забезпечують понад 17 млн робочих місць (станом на 2023 р.) [4]. Така масштабність дозволяє розглядати біоекономіку як один із системних стовпів Європейського зеленого курсу, що мінімізує ризики зовнішніх шоків і критичну залежність від імпортної сировини, енергоносіїв та матеріалів.

Для України, яка переживає масштабні руйнування інфраструктури, втрату промислових потужностей та вразливість енергетичної системи внаслідок повномасштабної агресії РФ, європейська біоекономічна модель виступає не лише орієнтиром модернізації, а й потенційним фундаментом ресурсної безпеки та стратегічної автономії у середньо- і довгостроковій перспективі. Біоекономічні технології та практики, напрацьовані в ЄС, відзначаються високим рівнем реплікабельності для українських умов, оскільки аграрна база, біомасові ресурси та структура значної частини промисловості є сумірними з європейськими, а післявоєнна інтеграція до спільного ринку та науково-інноваційних програм лише підсилюватиме синергію.

Європейська модель характеризується кількома параметрами, які є визначальними для формування української політики ресурсної стійкості.

По-перше, продемонстровано ефективність мультисекторного використання біомаси – від аграрних залишків до деревини й лісових побічних продуктів. Біорефінерії функціонують як багатопродуктові комплекси, що забезпечують харчову, промислову, хімічну та енергетичну продукцію з майже нульовим рівнем відходів. Для України це відкриває можливість формування власної лінійки біоматеріалів і біоенергетичних продуктів, здатних замістити частину критичного імпорту пластиків, смол, добрив та рідкого палива [2].

По-друге, європейський досвід засвідчує, що біоекономіка є вагомим чинником енергетичної автономії та декарбонізації. Оцінки свідчать про потенціал скорочення викидів парникових газів до 2,5 млрд т CO_2-еквіваленту щорічно до 2030 року завдяки розширенню використання біобазованих матеріалів і біоенергії [3]. В українських реаліях, де енергетична інфраструктура є мішенню воєнних атак, біометан, біогаз та біоетанол можуть стати основою децентралізованих та більш захищених енергетичних рішень. Сукупний потенціал аграрної біомаси України дає змогу розгортати виробництво біометану в обсягах, що здатні суттєво

зменшувати потребу в імпорті природного газу (конкретні значення залишаються змінними в умовах воєнного часу).

По-третє, біоекономіка в ЄС виконує функцію інструмента промислової політики. Формуються довгострокові регуляторні режими, створюються стимули для виведення біопродукції на ринок, розвиваються стандарти (зокрема EN18027), інвестуються дослідження та інновації через програми типу Horizon Europe і спеціальні інвестиційні платформи для циркулярної біоекономіки. Для України це означає необхідність синхронізації власних регуляторних підходів і стандартів із європейськими, що забезпечить сумісність українських біоматеріалів, біохімікатів і біоенергетичних продуктів із ринковими вимогами ЄС.

По-четверте, європейська біоекономічна рамка доводить здатність біоекономіки бути полюсом регіонального розвитку та зайнятості. Створюються робочі місця у переробці біомаси, виробництві біопластиків, агробіотехнологіях, лісовому секторі, біокомпозитах – перш за все в сільських і периферійних регіонах. Для повоєнної України це відкриває можливості відновлення локальних ринків праці, особливо в громадах із потенціалом розвитку агровиробництва, лісової економіки та біопереробки, де традиційна промисловість частково або повністю втрачена.

По-п’яте, біоекономічні підходи сприяють захисту екосистем і відновленню земель. Біопродукти, зокрема біорозкладні матеріали та компостовані рішення, зменшують навантаження мікропластиків, скорочують обсяги відходів, покращують циркуляцію поживних речовин через виробництво органічних добрив, компостів і продуктів глибокої переробки. Для України комплекс біорекультиваційних технологій, компостування, органічних добрив та фіторемедіаційних рішень може стати інструментом відновлення територій, забруднених унаслідок бойових дій, вибухів, техногенних аварій та неконтрольованого захоронення відходів.

На основі аналізу європейської моделі доцільно виокремити ключові напрями її інтеграції в систему ресурсної безпеки та стратегічної автономії України:

1. Формування мережі біорефінерій, інтегрованих з агросектором, деревообробкою та муніципальним управлінням відходами, як бази для внутрішнього виробництва біопродуктів з високою доданою вартістю [2–3].
2. Розвиток національного виробництва біокомпозитів і біоматеріалів, здатних замістити частину імпортних будівельних матеріалів у процесі повоєнної відбудови та підтримати курс на декарбонізацію будівельного сектору [2; 4].
3. Масштабування виробництва біометану і біогазу з агровідходів, лісової біомаси та органічних фракцій твердих побутових відходів із урахуванням сертифікаційних вимог ЄС для перспективного експорту [3–4].
4. Гармонізація технічних регламентів, стандартів та методик оцінювання кліматичних ефектів біопродукції з відповідними європейськими нормами, зокрема в частині обліку біогенних вуглецевих потоків [4].
5. Формування державного попиту через механізми «зелених» публічних закупівель, фінансові стимули та інституційну підтримку інноваційних біоекономічних проєктів [1; 4].
6. Створення кластерів біоінновацій, які об’єднують університети, науково-дослідні установи, бізнес-структури та територіальні громади для прискореного трансферу технологій [1–2].

Узагальнюючи, європейська модель біоекономіки постає як цілісна система політик, технологій та інституційних рішень, що вже довела свою результативність у зміцненні стратегічної автономії та ресурсної безпеки країн ЄС. Її адаптація до українських реалій дозволяє не обмежуватися модернізацією окремих галузей, а формувати нову архітектуру ресурсної автономії, побудовану на внутрішніх відновлюваних потоках, інноваціях та циркулярності. В умовах повоєнної відбудови та руху до членства в ЄС біоекономіка набуває для України значення системоутворюючого інструмента економічної стійкості, стратегічного суверенітету й екологічної безпеки.

1. Олієвська М. Г., Петруха Н. М. Суттєві та допоміжні індикатори нефінансової звітності про розвиток людського капіталу. *Наукові праці НДФІ.* 2020. Вип. 4 (93). С. 144–159. DOI: https://doi.org/10.33763/npndfi2020.04.144 URL: https://npndfi.org.ua/docs/NP_20_04_144_uk.pdf
2. Шубалий О. М., Петруха С. В., Косінський П. М., Петруха Н. М. Фінансово-економічне стимулювання розвитку переробної промисловості на основі природно-ресурсного потенціалу регіонів у повоєнний період. *Фінанси України*. 2023. № 3. С. 55–74. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2023.03.055 URL: https://finukr.org.ua/docs/FU_23_03_055_uk.pdf
3. Шубалий О. М., Петруха С. В., Косінський П. М., Петруха Н. М. Формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення розвитку біопаливних виробництв на базі підприємств агросектору. *Наукові праці НДФІ*. 2023. № 3. С. 133–147. DOI: https://doi.org/10.33763/npndfi2023.03.133 URL: https://npndfi.org.ua/?page_id=723&aid=1170
4. Klymenko K., Petrukha N., Petrukha S. "Green" Marshall Plan For Ukraine: Financial, Economic and Regulatory Context. *RFI Scientific papers*. 2024. № 1 (106). P. 20–49. DOI: https://doi.org/10.33763/npndfi2024.01.020

Левковська Л.В.
д.е.н., професор
Мандзик В.М.
д.е.н., с.н.с.
Рижова К.І.
к.е.н., с.н.с.
Інститут демографії та дослідження якості
життя імені Михайла Птухи НАНУ, м. Київ, Україна

ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВОДНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ

Водогосподарський комплекс України сьогодні знаходиться перед безпрецедентними викликами пов'язаними із руйнуванням інфраструктури внаслідок збройної агресій російської федерації, впливом змін клімату та зростанням антропогенного навантаження. Наслідком цих процесів є посилення невизначеності щодо майбутньої доступності та якості водних ресурсів. Традиційні підходи до управління, що базуються на принципах прогнозування та контролю (predict and control), розроблені в епоху відносної стаціонарності клімату, виявляються дедалі менш спроможними справлятися з новими викликами. Жорсткі інституційні структури, статичні плани та інфраструктурні рішення, розраховані на усереднені історичні дані, втрачають свою ефективність в умовах «нової норми», що характеризується частішими та інтенсивнішими повенями, посухами та іншими ризиками і загрозами.

Незважаючи на широке визнання в науковій спільноті необхідності переходу до адаптивного управління водними ресурсами (АУВР), впровадження якого сприятиме подоланню зазначених ризиків і загроз, практичне його впровадження стикається зі значними труднощами [1, 2]. Однією з ключових проблем є відсутність чітко структурованої та пріоритезованої системи дій. Часто спроби реформ є фрагментарними, зосереджуючись на окремих аспектах (наприклад, лише на технологічній модернізації моніторингу) без урахування необхідності паралельних змін в інституційній, правовій та соціальній сферах. Такий підхід не дозволяє досягти системного ефекту та сформувати справді адаптивну систему управління. Тому одним із важливих завдань на шляху до забезпечення резилієнтності водного сектору є, на нашу думку розробка та обґрунтування комплексної, ієрархічної структури пріоритетів для впровадження адаптивного управління водними ресурсами.

Адаптивне управління водними ресурсами – це структурований, циклічний процес прийняття рішень в умовах невизначеності, який має на меті підвищення стійкості соціально-екологічних систем та зменшення ризиків шляхом постійного отримання нових знань [1]. Для забезпечення системного переходу до адаптивного управління водними ресурсами пропонується структура пріоритетів, згрупована за трьома взаємопов'язаними стратегічними напрямами.

Формування інституційно-правового фундаменту. Основою для будь-яких трансформацій є створення легітимних та дієвих правил гри, які б уможливлювали та заохочували адаптивні підходи. Першим і найважливішим стратегічним пріоритетом у цьому напрямі є розробка гнучкої нормативно-правової бази. Існуюче законодавство часто виступає головною перешкодою, сковуючи ініціативу управлінців і не дозволяючи оперативно реагувати на мінливі умови. Для подолання цього бар'єру необхідно провести комплексний аудит водного, екологічного та земельного законодавства, щоб виявити та усунути норми, що перешкоджають гнучкості.

Побудова науково-технічної та інформаційної основи. Адаптивне управління є неможливим без надійних даних та сучасних аналітичних інструментів, які формують основу всього процесу. Першим пріоритетом у цьому напрямі є розвиток інтегрованої системи моніторингу водних ресурсів у реальному часі. Моніторинг дозволяє об'єктивно оцінювати стан водних об'єктів та результати управлінських дій. Необхідно провести повну модернізацію існуючої мережі спостережень, пріоритетно впроваджуючи автоматизовані станції з телеметричною передачею даних, що дозволить отримувати інформацію не з кількаденним запізненням, а практично миттєво. Також слід розширити перелік параметрів моніторингу якості води та активно інтегрувати дані дистанційного зондування Землі для комплексної оцінки стану водних екосистем.

Наступним логічним пріоритетом є розробка та впровадження сценарного моделювання та систем підтримки прийняття рішень В умовах глибокої невизначеності майбутнього неможливо розробити єдиний оптимальний план. Замість цього, необхідно досліджувати діапазон можливих майбутніх умов та оцінювати стійкість різних стратегій. Для цього потрібно розробити та офіційно затвердити набір національних кліматичних та похідних від них гідрологічних сценаріїв. На їхній основі слід створити інтегровані імітаційні моделі для кожного річкового басейну, які мають бути вбудовані в інтерактивні, веб-орієнтовані системи підтримки прийняття рішень, які б дозволяли аналізувати довгострокові наслідки різних управлінських рішень. Важливою складовою цього процесу є навчання фахівців та членів басейнових рад користуванню цими інструментами для спільного аналізу проблем.

Розвиток людського потенціалу. Успіх реформ залежить не лише від досконалих законів та передових технологій, але й від людей – їхніх знань, навичок, довіри та здатності до співпраці. Тому першим пріоритетом у цьому напрямі є розробка дієвих механізмів участі громадськості та бізнесу у процесі прийняття рішень. Другим важливим пріоритетом є реалізація комплексних освітніх та тренінгових програм для всіх рівнів управління. Слід проводити широкі інформаційно-просвітницькі кампанії для підвищення обізнаності суспільства про водні проблеми [3].

Важливішим каталізатором системних змін є проведення пілотних проєктів на локальному рівні. Вони є ключовим інструментом навчання через дію. Реалізація проєктів в обмеженому, контрольованому масштабі дозволяє протестувати нові підходи, технології та механізми співпраці, знижуючи ризики та вартість помилок. Успішні пілотні проєкти генерують безцінні практичні знання, створюють прецеденти для подальшого масштабування, будують довіру та формують коаліції прихильників змін. Саме успіх на місцях надає потужний політичний важіль, демонструючи наочні переваги нового підходу та відкриваючи шлях до широкомасштабних національних реформ у сфері управління водними ресурсами.

Таким чином АУВР слід розглядати не як разовий захід чи проєкт із визначеним терміном завершення, а як фундаментальну зміну філософії управління, перехід до безперервного процесу соціального навчання, експериментів, моніторингу та адаптації. Такий процес вимагає не лише технічних рішень та фінансових ресурсів, але й довгострокової політичної волі, культури співпраці та готовності всіх учасників водних відносин – від урядовців до фермерів – постійно вчитися та змінюватися перед обличчям непередбачуваного майбутнього. Успіх впровадження пріоритетів АУВР визначатиметься спроможністю суспільства побудувати стійкі та гнучкі інституції на основі сучасних знань та довіри.

1. Berardo R., Meyer M., Olivier T. Adaptive Governance and Integrated Water Resources Management in Argentina. International Journal of Water Governance. 2013. Vol. 1, No. 3. P. 219–236.
2. Lopez-Porras G., Stringer L. C., Quinn C. H. Seeking Common Ground in Dryland Systems: Steps Towards Adaptive Water Governance. Water. 2020. Vol. 12, No. 2. P. 498
3. Стратегія водної політики України на період до 2050 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2022 р. № 1134-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2022-%D1%80 (дата звернення: 15.11.2025).

Малишко С.О.
Аспірант кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ЗЕЛЕНА РЕКОНСТРУКЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ МІСТ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Масштабні руйнування міської інфраструктури в Україні створили безпрецедентну ситуацію, коли процес відбудови має поєднуватися з трансформацією регіональної економіки на засадах екологічної відповідальності. Руйнування житлового фонду, промислових об'єктів та комунальних систем відкрила можливість для впровадження принципів зеленої економіки на етапі планування та реалізації відбудови. Економічна переоцінка регіонального потенціалу набуває принципового значення за умов необхідності залучення обмежених фінансових ресурсів для масштабної реконструкції.

Дослідження Н. Кравчук та О. Луцишин розкривають специфіку функціонування фінансового ринку України під час війни, на основі аналізу інструментів залучення капіталу та адаптації фінансових інституцій до кризових умов *[1]*. Автори обґрунтували необхідність диверсифікації джерел фінансування регіональної відбудови та впровадження інноваційних механізмів мобілізації інвестиційних ресурсів.

Я. Чайковський, Б. Луців, О. Дзюблюк, Є. Чайковський та П. Луців досліджували банківське зелене кредитування як інструмент екологічної модернізації економіки, визначивши перспективи розвитку спеціалізованих кредитних продуктів для фінансування проектів відновлюваної енергетики та енергоефективності *[2]*.

Н. Татарин та Д. Половко ідентифікували загрози та проблеми фінансового ринку України, що перешкоджають ефективному залученню капіталу для регіонального розвитку *[3]*.

Трансформація міського простору після масштабних руйнувань потребує комплексного підходу до фінансування, де економічна переоцінка регіонального розвитку стає відправним пунктом для формування нової парадигми відбудови. Українські міста зіткнулися з безпрецедентними викликами, коли традиційні механізми фінансування виявилися недостатніми для забезпечення не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, але й впровадження принципів сталого розвитку. Руйнування житлового фонду, промислових об'єктів та комунальної інфраструктури створило унікальну ситуацію, коли відбудова може стати каталізатором переходу до екологічно орієнтованої моделі господарювання *[1]*.

Економічна переоцінка регіонального потенціалу в умовах зеленої трансформації вимагає перегляду підходів до оцінки інвестиційної привабливості територій (табл. 1).

Традиційні показники економічної ефективності мають бути доповнені критеріями екологічної результативності та соціального впливу проєктів відбудови. Інтеграція ESG-факторів у процес прийняття інвестиційних рішень змінює ландшафт регіонального розвитку, спонукаючи місцеві органи влади до формування комплексних стратегій, які враховують довгострокові наслідки господарської діяльності для довкілля *[4]*.

Міста, які зазнали значних руйнувань, мають унікальну можливість переосмислити свою економічну модель, позиціонуючи себе як центри зеленої економіки з розвиненою

інфраструктурою відновлюваної енергетики та енергоефективним житловим фондом.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підходів до фінансування регіонального розвитку

Критерій оцінки	Традиційне фінансування	Зелене фінансування
Джерела капіталу	Бюджетні кошти, комерційні кредити	Зелені облігації, кліматичні фонди, ESG-інвестиції
Горизонт планування	3-5 років	10-25 років
Критерії оцінки проектів	Економічна ефективність, термін окупності	Екологічний вплив, соціальні ефекти, довгострокова стійкість
Вартість капіталу	Ринкові ставки	Пільгові умови, державна підтримка
Моніторинг результатів	Фінансова звітність	Екологічна та соціальна звітність, ESG-метрики
Ризики	Фінансові, ринкові	Кліматичні, репутаційні, регуляторні

Примітка. Побудовано автором на основі [4], [5].

Регіональна специфіка зеленої реконструкції визначається масштабами руйнувань, наявною інфраструктурою та економічним потенціалом окремих територій. Східні регіони, які зазнали найбільших руйнувань, потребують комплексного підходу до відбудови, де економічна переоцінка включає не лише відновлення виробничих потужностей, але й створення нових секторів економіки, орієнтованих на зелені технології *[4]*. Південні регіони мають потенціал для розвитку сонячної енергетики та впровадження технологій опріснення води, що відкриває нові можливості для залучення спеціалізованих інвестицій.

Інституційне середовище зеленого фінансування в Україні перебуває на стадії формування, що створює як можливості, так і виклики для регіонального розвитку *[7]*.

Регуляторні вимоги щодо розкриття інформації про екологічні ризики та вплив банківської діяльності на довкілля мають бути посилені для забезпечення прозорості та підзвітності фінансових інституцій.

Виклики зеленої реконструкції включають необхідність балансування між терміновістю відбудови зруйнованої інфраструктури та довгостроковими цілями екологічної трансформації. Політичний тиск щодо швидких результатів може призвести до відтворення застарілих технологій та підходів, які не відповідають принципам сталого розвитку *[8]*.

Економічна переоцінка регіонального потенціалу має враховувати не лише поточні потреби у відновленні, але й довгострокові тенденції глобальної економіки, де конкурентоспроможність територій дедалі більше визначається їхньою екологічною стійкістю та здатність адаптуватися до кліматичних змін.

Економічна переоцінка регіонального потенціалу вимагає перегляду традиційних підходів до оцінки інвестиційної привабливості територій з інтеграцією ESG-критеріїв та показників екологічної результативності.

Регіони, які зазнали найбільших руйнувань, мають можливість позиціонувати себе як центри зеленої економіки, залучаючи міжнародні інвестиції та технічну експертизу для впровадження інноваційних рішень у сфері відновлюваної енергетики та енергоефективності. Інституційне забезпечення процесів зеленої реконструкції потребує посилення спроможності органів місцевого самоврядування у підготовці та супроводі проєктів, орієнтованих на залучення зеленого фінансування, а також розробки національних стандартів та системи сертифікації екологічно орієнтованих проєктів. Роль центральних банків у просуванні зелених фінансів має бути посилена через впровадження інструментів монетарної політики, які стимулюють зелене кредитування та інтегрують кліматичні ризики у систему банківського нагляду.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою детальних методик оцінки екологічної та соціальної ефективності проєктів зеленої реконструкції, аналізом міжнародного досвіду фінансування сталого міського розвитку та обґрунтуванням оптимальних моделей державно-приватного партнерства для залучення капіталу у проєкти відбудови української економіки на засадах екологічної відповідальності.

1. Кравчук Н., Луцишин О. Фінансовий ринок України під час війни: реалії функціонування. *Світ фінансів*. 2022. № 4(73). С. 112-128. DOI: https://doi.org/10.35774/sf2022.04.112
2. Чайковський Я., Луців Б., Дзюблюк О., Чайковський Є., Луців П. Банківське зелене кредитування як ключовий інструмент екологічної модернізації економіки. *Фінансова та кредитна діяльність: проблеми теорії практики*. 2025. № 2(61). С. 54-72. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4651
3. Татарин Н. Б., Половко Д. М. Фінансовий ринок України: аналіз сучасного стану, загрози, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 83(4). С. 78-88. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.078
4. Шкварук Д., Дончак Л. Зелені фінанси: теоретичний аспект та особливості функціонування в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 326(1). С. 123-127. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-21
5. Desalegn G., Tangl A. Enhancing green finance for inclusive green growth: A systematic approach. *Sustainability*. 2022. № 14(12).
6. Шульга Н., Омеленчук В. ESG-ризики банків. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки*. 2024. № 2. С. 101-119. DOI: https://doi.org/10.31617/3.2024(133)06
7. Худолій Ю., Кулинич А. Green banking та його розвиток в Україні. *Гроші, фінанси і кредит*. 2024. № 4(95). С. 162-170. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3622
8. Шпакова Г. «Зелені» фінанси як інструмент гарантування природо-техногенної та екологічної безпеки в контексті сталого розвитку територій. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 112-116. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.18

Петруха Н.М.
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна
Петруха С.В.
к.е.н., доцент, професор кафедри транспорту і логістики
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, України

ПРОБЛЕМИ ТА МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ БІОЕКОНОМІКИ В ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ФОРМУВАННЯ ЛАНЦЮГІВ СТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ З БІООРІЄНТОВАНОЇ ВТОРИННОЇ СИРОВИНИ

Повномасштабна агресія рф проти України сформувала безпрецедентні за масштабами обсяги зруйнованого житла, інфраструктури та об'єктів виробничої і соціальної сфери. За спільною оцінкою Світового банку, Єврокомісії, ООН та Уряду України, загальна потреба у відновленні станом на початок 2025 р. оцінюється у 524 млрд дол. США, при цьому житловий сектор зазнав пошкоджень близько 84 млрд дол. США, що еквівалентно 13 % від загального обсягу житлового фонду [10]. Масиви будівельного уламкового матеріалу, що утворюються внаслідок воєнних дій, вже обчислюються мільйонами тонн і продовжують зростати. Водночас наявні дані [1] щодо обсягів, складу та шляхів поводження з таким «конфліктним» будівельним сміттям залишаються фрагментарними. Окремі українські джерела [3] фіксують орієнтовно 600–670 тис. т будівельних уламків станом на кінець 2023 – початок 2024 рр., наголошуючи на відсутності системної методики обліку, оцінювання та планування їх перероблення [2]. Це означає, що реальні обсяги біоорієнтованої вторинної будівельної сировини (далі – БВБС) можуть у рази перевищувати офіційно зареєстровані показники.

На глобальному рівні будівельно-демонтажні відходи є одним з найбільших потоків відходів. Для ЄС вони оцінюються у 36 % від загального обсягу відходів, а сукупний обсяг будівельних відходів у 27 країнах ЄС становить близько 531 млн т на рік, із середнім рівнем перероблення у діапазоні від 46 до 70 % залежно від методики обліку [6]. Водночас саме

будівельний сектор визнано одним із пріоритетних з огляду на Європейський зелений курс [9] та Циркулярний план дій ЄС [5].

У цих умовах циркулярна біоекономіка пропонує концептуальні та практичні рамки, в межах яких повоєнна відбудова може бути переорієнтована з «лінійної» логіки (знесення – захоронення – імпорт первинних ресурсів) на формування ланцюгів створення доданої вартості з біоорієнтованої вторинної сировини [8], у тому числі будівельного походження. Оновлена Стратегія біоекономіки ЄС [4] прямо наголошує на необхідності масштабувати біоекономічні рішення в поєднанні з циркулярністю, зменшенням тиску на ґрунти, ліси та біорізноманіття, пріоритетом вторинної біомаси.

Сучасне європейське трактування біоекономіки охоплює всі сектори й системи, які ґрунтуються на біологічних ресурсах, їх функціях та принципах, включаючи сільське і лісове господарство, переробно-харчову промисловість, лісове господарство, біоенергетику, біоматеріали й біохімію, а нова парадигма «стійкої біоекономіки» підкреслює потребу в узгодженні економічного зростання з екологічними межами – насамперед, щодо викидів парникових газів, деградації ґрунтів, вирубки лісів та втрати біорізноманіття.

Циркулярна біоекономіка інтегрує принципи циркулярної економіки (подовження життєвого циклу продукції, повторне використання, перероблення, каскадне використання ресурсів) у біоорієнтовані ланцюги створення вартості, зберігаючи функції екосистем. У цьому контексті доцільно ввести поняття «біоорієнтована вторинна сировина» та визначити його як сукупність вторинних матеріальних потоків, які прямо походять з біологічних ресурсів (аграрні, лісові, харчові, біовідходи) або є результатом перероблення техногенних відходів (зокрема будівельних), використання яких дає змогу зменшити антропогенний тиск на біоресурси та природні екосистеми (скорочення видобутку нерегенеративних матеріалів, збереження ґрунтів, лісів, водних ресурсів).

Таким чином, будівельно-демонтажні відходи, хоча й мають переважно мінеральну природу, належать до біоорієнтованої вторинної сировини, оскільки їх залучення в циркулярні ланцюги доданої вартості знижує потребу в первинних інертних матеріалах (щебінь, пісок, цемент), а отже – непрямо сприяє досягненню цілей біоекономіки (скорочення емісій, енергоємності, деградації ландшафтів).

У зарубіжних дослідженнях [11] на основі емпіричних даних обґрунтовується необхідність застосування більш технологічно виважених підходів до повторного використання та перероблення будівельно-демонтажних відходів, зокрема через сортування сміття за окремими фракціями, його очищення та відтворення забруднених ґрунтів задля отримання додаткового ефекту у скороченні викидів парникових газів, загального екологічного впливу порівняно з традиційним захороненням будівельно-демонтажних відходів, а також їх включення до традиційних складників ланцюга створення доданої вартості, його пронизення БВБС.

В цьому контексті виділимо низку ключових факторів, які повинні стати основою для переходу України до розумного поводження із «конфліктним» будівельним сміттям, маса якого невпинно нарощується, а саме:

в умовах нової реальності будівельно-демонтажні відходи, які утворюються внаслідок збройного конфлікту є одним із головних резервів циркулярної (біо)економіки та водночас є недостатньо досліджуваними з теоретичної точки зору у площинні будівельної економіки та системи будівельного менеджменту. В цьому контексті цікавою буде колаборація методологічних надбань сільської і будівельної економіки та сільського будівництва, їх пронизення тригерами модернізації державних фінансів [7] з урахуванням обраного вектору на раннє повоєнне відновлення, балансування «соціальної» й «оборонної» частини Закону України «Державний бюджет України на 2026 рік»;

потребує додатково вивчення питання щодо актуалізації положень Методичних рекомендації щодо пріоритезації проєктів ліквідації наслідків, спричинених збройною агресією рф проти України, затверджених наказом Міністерства розвитку громад, територій

та інфраструктури України від 20.10.2023 р. № 964 в частині убезпечення інфраструктурних об'єктів із сортування й логістичного забезпечення будівельно-демонтажних відходів;

на етапі раннього повоєнного відновлення необхідно додатково виопрацювати підхід щодо спрощеної моделі підготовки публічних інвестиційних проєктів, які повністю або частково реалізуються за рахунок публічних інвестицій, зокрема на умовах державно-приватного партнерства. З цією метою слід критично переосмислити положення Порядку підготовки публічних інвестиційних проектів та програм публічних інвестицій, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 р. № 527, адаптувати їх не лише до нової фінансово-бюджетної нормальності, а й реальності, породженою щоденними повітряними атаками рф на міста (об'єкти житлової забудови, виробничі об'єкти, об'єкти критичної інфраструктури тощо);

в положеннях Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 р. № 1163-р доцільно додати визначення «біоорієнтованої вторинної сировини» та сформулювати виважені (зокрема збалансовані із фіскальним простором) мотиваційні механізми для суб'єктів господарювання.

1. Антонюк Н. А., Костюк В. Р. Рециклінг будівельних відходів під час війни в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 130–142. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-130-142
2. Жук В., Бездушна Ю., Жук Н., Павленко В. Методологія експертної та облікової оцінки шкоди та збитків за наслідками війни в Україні. *Облік і фінанси*. 2023. № 4(102). С. 11–25. DOI: https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4(102)-11-25
3. Закопувати не можна, переробляти і використовувати – навпаки. Як держава вирішуватиме проблему відходів від руйнувань війни. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/247284.html (дата звернення: 01.12.2025).
4. A Strategic Framework for a Competitive and Sustainable EU Bioeconomic. *European Commission*. URL: https://eustafor.eu/uploads/EC-Communication_EU-Bioeconomy-Strategy-2025_27112025-1.pdf-1.pdf
5. Alfar Rodrigues A. Action Plan for the Circular Economy in the European Union. *SSRN Electronic Journal*. 2023. DOI: https://doi.org/10.2139/ssrn.4368732 (date of access: 01.12.2025).
6. Environmental Engineering and Waste Management / ed. by V. Kumar et al. Cham : Springer Nature Switzerland. 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-58441-1
7. Petrukha S., Klymenko K., Petrukha N. Rural economy and public finances: the effects of mutual reconstruction. *Finance of Ukraine*. 2024. № 9. P. 77–98. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2024.09.077
8. Ryzhakova G., Petrukha S., Petrukha N., Krupelnytska O., Hudenko O. Agro-Food Value Added Chains: Methodology, Technique and Architecture. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 4 (45). P. 385–395. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3809.
9. The European Green Deal. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (date of access: 01.12.2025).
10. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 – December 2024 (English). *UNDP*. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english (date of access: 01.12.2025).
11. Xu J., Liu Y., Simi A. Recycling and reuse of construction and demolition waste: From the perspective of national natural science foundation-supported research and research-driven application. *Case Studies in Construction Materials*. 2022. Vol. 16. P. e00876. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cscm.2022.e00876

Фалат А., ст. гр. ІФ – 41
Науковий керівник – **Рудь Н.Т.**, професор кафедри економіки
Луцький національний технічний університет

ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДОЦІЛЬНОСТІ ВСТАНОВЛЕННЯ СОНЯЧНИХ ПАНЕЛЕЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПОТРЕБ ГУРТОЖИТКУ

В сучасних умовах функціонування бюджетних та освітніх установ України спостерігається стійка тенденція до зростання операційних витрат на утримання інфраструктури, де левову частку складає оплата енергоносіїв. Гуртожитки є специфічними об'єктами з нерівномірним графіком споживання, що ускладнює пряме використання сонячної

енергії. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку шляхів зменшення фінансового навантаження на університети та забезпечення енергетичної автономності в умовах нестабільної роботи енергосистеми. Впровадження сонячних електростанцій (СЕС) розглядається як інвестиційний проект, що потребує детального техніко-економічного обґрунтування для прийняття зважених управлінських рішень.

Питання економічної ефективності відновлюваної енергетики досліджували такі вчені та організації, як IRENA (International Renewable Energy Agency), Бланк І.О., Старостіна А.О. та інші. У їхніх працях розглядаються методики розрахунку окупності «зелених» проектів [1]. Проте, більшість досліджень фокусуються на промислових об'єктах або приватних домогосподарствах. Специфіка студентських гуртожитків, яка характеризується сезонним спадом споживання влітку (канікули) та піковими навантаженнями ввечері, залишається недостатньо вивченою в контексті новітнього законодавства про самовиробництво (Net Billing) [2].

Проведення комплексного техніко-економічного аналізу доцільності встановлення гібридної сонячної електростанції на даху гуртожитку наразі є досить актуальним. Завдання полягає у розрахунку капітальних та операційних витрат, моделюванні грошових потоків та визначенні інтегральних показників ефективності інвестицій.

Об'єктом дослідження обрано типовий 9-поверховий гуртожиток коридорного типу. Для забезпечення енергетичних потреб пропонується встановлення гібридної СЕС потужністю 50 кВт з системою акумуляції енергії (ESS) ємністю 30 кВт·год. Економічне моделювання базується на порівнянні витрат на електроенергію за традиційною схемою (купівля з мережі) та за схемою з власною генерацією. Ключовим фактором, що впливає на економіку проекту, є профіль навантаження. Влітку, коли генерація СЕС максимальна, гуртожиток майже пустий. Без механізму продажу надлишків, втрати енергії складали б до 40%. Тому в розрахунках використано модель Net Billing, згідно з якою надлишок енергії реалізується в мережу за ринковою ціною РДН («ринок на добу наперед»), а кошти зараховуються на віртуальний рахунок для оплати споживання в зимовий період [2].

Таблиця 1. Вихідні дані для розрахунку

Показники	Примітка
Капітальні інвестиції	Включають вартість фотомодулів, інвертора, металоконструкцій та монтажних робіт. Оціночна вартість проекту становить 1 450 000 грн.
Тариф	Розрахунок проведено для непобутових споживачів (2 клас напруги), що становить орієнтовно 8,0 грн/кВт·год з тенденцією до зростання на 15% щорічно.
Генерація	Згідно з даними PVsyst, станція на 50 кВт у нашому регіоні генерує близько 58 400 кВт·год на рік.
Розрахунок показників ефективності	Грошовий потік (CF) формується за рахунок економії на оплаті електроенергії та продажу надлишків. Простий термін окупності (PP) розраховується за формулою: $PP = I_0 / CF_{річ}$, де I_0 – початкові інвестиції, $CF_{річ}$ – середньорічний грошовий потік. При заміщенні 58,4 МВт·год енергії за тарифом 8 грн, річна економія становить близько 467 200 грн. для початкових інвестицій в 1450000 грн. Термін окупності 3, 1 року.

Примітка. Складено автором

Враховуючи дисконтування (знецінення грошей у часі) при ставці 18%, дисконтований термін окупності (DPP) становить 4,8 років. Це значно менше нормативного терміну експлуатації панелей (25 років). Чиста приведена вартість (NPV) проекту за 10 років є додатною (NPV > 0), що свідчить про доцільність інвестування. Індекс рентабельності (PI) складає 1,4, тобто на кожну вкладену гривню проект принесе 1,40 грн доходу у вигляді економії. Проведено аналіз чутливості проекту до зміни тарифів. Встановлено, що проект залишається рентабельним навіть при стагнації тарифів, проте термін окупності зростає до 6

років. Наявність акумуляторної системи збільшує капітальні витрати, але критично необхідна для нівелювання піків споживання та забезпечення роботи критичної інфраструктури гуртожитку (серверні, пункти обігріву) під час блекаутів.

Проведений техніко-економічний аналіз підтверджує високу інвестиційну привабливість встановлення СЕС для гуртожитку. Застосування механізму Net Billing дозволяє монетизувати літні надлишки генерації, скорочуючи термін окупності до 4-5 років. Окрім прямого економічного ефекту, проект несе соціальну цінність, забезпечуючи енергонезалежність закладу освіти в умовах воєнного стану.

1. IRENA (International Renewable Energy Agency). Renewable Power Generation Costs in 2023. Abu Dhabi: IRENA, 2024. URL: https://www.irena.org/
2. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України» від 30.06.2023 № 3220-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20
3. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Економіка відновлюваної енергетики: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 248 с.
4. НКРЕКП. Звіт про результати моніторингу функціонування ринку електричної енергії за 2024 рік. URL: https://www.nerc.gov.ua/

Скакун В.А.
к.т.н., докторант кафедри економіки будівництва
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

«ЗЕЛЕНА СЕРТИФІКАЦІЯ» ЯК ВИМОГА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ БУДІВНИЦТВА

Повоєнне відновлення України актуалізує потребу у новій парадигмі будівництва, орієнтованій на сталий розвиток, енергоефективність та екологічну безпеку. Враховуючи масштаб руйнувань та необхідність швидкого відновлення житлової, соціальної та інфраструктурної нерухомості, держава та будівельна галузь стикаються з викликом інтеграції сучасних стандартів «зеленого» будівництва, які вже давно є нормою в країнах ЄС. У цьому контексті «зелена сертифікація» стає не лише модним трендом, а й обов'язковою вимогою, що визначатиме якість, безпечність і довговічність об'єктів, зведених у процесі реконструкції.

Однією з ключових функцій «зеленої сертифікації» є формування екологічної відповідальності учасників будівельного процесу та підвищення ресурсної ефективності. Міжнародні системи сертифікації (BREEAM, LEED, DGNB) пропонують комплексні критерії, що охоплюють раціональне використання енергії, води, матеріалів, скорочення викидів вуглецю, управління будівельними відходами та створення комфортного мікроклімату. Їх впровадження під час відбудови сприятиме мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, зменшенню експлуатаційних витрат і підвищенню довгострокової цінності нерухомості. Зелена сертифікація також виступає важливим інструментом інтеграції України у європейський простір [1]. У контексті євроінтеграції приведення національних будівельних стандартів до вимог ЄС стає обов'язковим. Враховуючи «Зелений курс» ЄС та розвиток енергоефективного житла, сфера будівництва має відповідати вимогам сталого розвитку [2]. Сертифіковані об'єкти підвищують інвестиційну привабливість території, сприяють залученню міжнародного фінансування та демонструють готовність країни функціонувати в єдиному регуляторному полі з європейськими партнерами. У межах відбудови зелені стандарти впливають не тільки на проєктні рішення, а й на управління всім життєвим циклом об'єкта. Таким чином, зелена сертифікація стає каталізатором технологічної модернізації галузі та поштовхом до переходу до європейської системи стандартизації [3]. Окрему увагу слід приділити соціальній складовій зеленого будівництва. Відбудова має забезпечити комфортне, безпечне та здорове середовище для людей, що постраждали від війни. Показники енергоефективності, якості повітря, акустичного комфорту, доступності, інсоляції, захисту від

шкідливих матеріалів є частиною оцінювання зелених стандартів [4]. У перспективі сертифікація допоможе формувати нову культуру житла та громадської інфраструктури, орієнтовану на людину, її соціальні потреби та добробут.

Таким чином, «зелена сертифікація» є не лише технологічним, екологічним чи регуляторним інструментом, але стає стратегічною вимогою повоєнної відбудови України. Її впровадження дозволить перейти від традиційного підходу до будівництва до моделі сталого розвитку, що формує довгострокову цінність для економіки, довкілля та суспільства. У перспективі саме зелений підхід стане основою конкурентоспроможності будівельної галузі та її інтеграції в сучасний європейський простір.

1. Скакун В., Галунка О., Казьмін О. Оцінка технічної прийнятності інноваційної будівельної продукції: екологічні та економічні параметри і вимоги. Шляхи підвищення ефективності будівництва , 2023, 1 (52), 196-209.
2. Гудима, Л. Імплементація стандартів екологічного будівництва -чинник сталого розвитку держави. Економіка та суспільство, (60). 2024. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-102
3. Бєлєнкова О. ., Цифра Т. ., Казьмін О. Система визначення технічної прийнятності будівельної продукції – досвід Європи та Азії. Управління розвитком складних систем, 2023, (56), 123–130. https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.56.123-130
4. Максимов А.С., Довганюк В.М., Вахович І.В., Цифра Т.Ю. Техніко-економічне обґрунтування заходів з підвищення енергоефективності об’єктів невиробничого призначення. «Зелена» економика – шлях до сталого розвитку: зб. матеріалів. К., 2013. 113–117.

Новак Є.В.
к. т. н., доцентка
Галунка О.Д.
PhD, доцентка
Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, м. Чернівці, Україна

ЄВРОПЕЙСЬКА СИСТЕМА СТАНДАРТИЗАЦІЇ БУДІВНИЦТВА ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Європейська система стандартизації у сфері будівництва сформувалася як цілісна інституційно-нормативна модель, спрямована на забезпечення високої якості, безпеки, енергоефективності та екологічної стійкості будівельної галузі [1]. Її ядром виступають технічні регламенти, директиви ЄС та стандарти Європейського комітету зі стандартизації (CEN), які встановлюють уніфіковані вимоги до матеріалів, конструкцій, методів проєктування, процесів будівництва та управління життєвим циклом об’єкта. Ці документи створюють спільний нормативний простір, що дозволяє інтегрувати різні національні практики та забезпечує прозорість ринку, взаємовизнання продукції та конкурентне середовище, засноване на якості.

У центрі європейської системи поставлено принципи сталого розвитку, який охоплює екологічну, економічну та соціальну складові. Стандарти, такі як Eurocodes, ISO та EN-нормативи, визначають підходи до проєктування безпечних і довговічних конструкцій, раціонального використання ресурсів, мінімізації вуглецевого сліду та зменшення впливу будівництва на довкілля. Таким чином формується не лише технологічно уніфіковане середовище, але й стратегічні орієнтири для виробників матеріалів, проєктувальників і підрядників, які зобов’язані враховувати критерії енергоефективності, екологічності, адаптивності та відновлюваності будівельних об’єктів.

Особливе місце посідає система технічного регулювання продукції — CE-маркування, вимоги до екологічних декларацій (EPD), паспортизація будівельних матеріалів і перевірка їхнього життєвого циклу (LCA) [2]. Ці механізми забезпечують прозорість походження, складу, характеристик та впливу продукції на довкілля, що стає ключовим чинником у формуванні довіри між виробниками, замовниками та суспільством. Європейські процедури оцінки відповідності стимулюють компанії до впровадження чистих технологій, інноваційних

матеріалів та циркулярних бізнес-моделей, орієнтованих на повторне використання та перероблення [3].

Європейська стандартизація має виразний інтеграційний ефект: вона дозволяє гармонізувати будівельні процеси, уникнути розривів між етапами проєктування й реалізації, підвищити рівень контролю якості та цифровізувати ключові процедури, що відповідає сучасним тенденціям Industry 4.0. У контексті повоєнного відновлення України європейська система стандартизації має стратегічне значення, оскільки задає орієнтири для модернізації нормативно-правової бази, гармонізації технічних вимог, очищення ринку від неякісних матеріалів і підвищення відповідальності учасників будівництва. Її впровадження дозволяє забезпечити безпечне, енергоефективне та екологічно стале відновлення інфраструктури й житлового фонду, інтегрувати українські компанії у європейські ланцюги постачання.

Отже, європейська система стандартизації будівництва виступає не лише набором норм, а фундаментальною основою сталого розвитку, формуючи якісну, екологічно відповідальну та технологічно сучасну модель будівельної діяльності, орієнтовану на довгострокову стійкість і безпеку суспільства.

1. Олійник, Н. (2025). Особливості міжнародних вимог до національної системи стандартизації України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, (13), 77-84..
2. Бєлєнкова О. ., Цифра Т. ., Казьмін О. Система визначення технічної прийнятності будівельної продукції – досвід Європи та Азії. Управління розвитком складних систем, 2023, (56), 123–130.
3. Скакун, В., Запєчна, Ю., Богатюк, Д., Галунка, О. (2023). Методичний підхід до розроблення та прийняття національних документів України з визначення прийнятності інноваційної будівельної продукції. Управління розвитком складних систем, (56), 165-172.

Фесюк Ю.М.
аспірант кафедри економіки будівництва
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ЕКОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ В РОЗВИТКУ БУДІВНИЦТВА

Сучасний розвиток будівельної галузі все більше підпорядковується екологічним вимогам, оскільки на етапі проєктування, будівництва та експлуатації будівель суттєво впливає використання природних ресурсів, формування відходів та викиди шкідливих речовин. Екологічні детермінанти виступають чинниками, що визначають вибір матеріалів, технологій та організаційних рішень у будівництві, формують стратегії сталого розвитку підприємств і впливають на регуляторну політику держави. Вони забезпечують баланс між економічною ефективністю проєктів і мінімізацією негативного впливу на навколишнє середовище, сприяючи підвищенню соціальної відповідальності та конкурентоспроможності будівельних компаній.

Одним із ключових екологічних детермінантів є вплив будівельних матеріалів та технологій на навколишнє середовище. Використання енергоефективних, вторинних та відновлюваних матеріалів, а також технологій з низьким рівнем шкідливих викидів, дозволяє зменшити екологічний слід будівництва [1]. Пріоритет надається зеленим сертифікатам будівель, енергетичній ефективності та циркулярній економіці, що формує додаткові стимули для інвесторів і замовників, які прагнуть поєднати прибутковість і сталий розвиток.

Екологічні детермінанти також включають управління відходами та ресурсами на всіх стадіях будівельного циклу [2]. Сучасні підходи передбачають сортування, повторне використання та утилізацію будівельних відходів, впровадження технологій з мінімізацією споживання води та енергії, оптимізацію логістики поставок матеріалів для зменшення транспортних викидів. Це дозволяє не тільки знизити витрати підприємств, але й підтримати екологічну безпеку міських і регіональних систем.

Інтеграція екологічних детермінантів у процеси управління будівництвом стимулює впровадження інноваційних рішень. Використання цифрових технологій, BIM-моделювання та систем моніторингу дозволяє прогнозувати екологічні наслідки проєктів, оцінювати ефективність заходів зі зниження негативного впливу та забезпечувати прозорість процесів для стейкхолдерів. Цифровізація у поєднанні з екологічними принципами стає важливим інструментом стратегічного управління та планування сталого будівництва.

Соціально-економічний аспект екологічних детермінантів полягає у формуванні умов для підвищення якості життя населення [3]. Екологічно безпечні та енергоефективні будівлі сприяють покращенню здоров'я громад, зниженню витрат на комунальні послуги та підвищенню привабливості територій для проживання та бізнесу. Впровадження екологічних стандартів також впливає на ринок праці, створюючи попит на висококваліфікованих фахівців у сфері зеленого будівництва та екологічного менеджменту.

Таким чином, екологічні детермінанти визначають стратегічні пріоритети розвитку будівельної галузі, стимулюють інновації, формують економічні та соціальні ефекти, а також забезпечують відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку. Їх врахування є необхідним для підвищення ефективності будівельних проєктів, мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечення довгострокової стійкості міського та регіонального розвитку.

1. Палій, О. В. "Екологічні аспекти утилізації відходів руйнувань в Україні: використання переробленого матеріалу для сталого будівництва." (2024). http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/8431
2. Bozhanova, Viktoriia International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences, Vol. 7, No. 3, 350-363, 2022 https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2022.7.3.024.
3. Сорокіна Л. В., Стеценко С. П., Гойко А. Ф. Економетричний інструментарій управління фінансовою безпекою будівельного підприємства: монографія / за наук. ред. проф. Л. В. Сорокіної. Київ: КНУБА, 2017. 404 с.

Горбач В.В.
PhD з економіки, доцент кафедри менеджменту
Волинський інституту імені В'ячеслава Липинського
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Луцьк, Україна

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ НИЗЬКОВУГЛЕЦЕВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Реалізація стратегічних пріоритетів розвитку низьковуглецевої економіки України потребує ефективної інституційної архітектури, здатної забезпечити координацію дій на національному, регіональному та місцевому рівнях. Інституційна спроможність є основою для інтеграції кліматичних цілей у політики секторів економіки, мобілізації фінансування, забезпечення звітності та участі зацікавлених сторін. Наявні диспропорції між амбіційними стратегічними цілями та обмеженою інституційною реалізацією, зумовлюють необхідність формування цілісної системи кліматичного врядування.

На рівні центральної влади доцільною є консолідація повноважень у сфері кліматичної політики в межах міжвідомчої координаційної платформи. До її складу мають входити представники Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, Міністерства енергетики України, Міністерства розвитку громад та територій України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Національного банку України та Державної податкової служби України. Створення міжвідомчої координаційної платформи також підтримують у своїх працях І. Гарасимчук, В. Кочі, О. Ципліцька, В. Венгер, О. Кушніренко, Н. Гахович, звертаючи увагу на потребу підвищення інституційної спроможності для реалізації політик декарбонізації [2]. Така міжвідомча структура має формувати єдину політику декарбонізації, узгоджуючи регуляторні, фіскальні та галузеві

інструменти. Практика Європейського Союзу, зокрема функціонування Європейського кліматичного пакту, демонструє ефективність міжсекторального підходу до кліматичного врядування.

На регіональному рівні ключовими є функції органів місцевого самоврядування, які згідно з чинним законодавством визначають пріоритети соціально-економічного розвитку територій. Однак, на практиці більшість стратегій розвитку громад досі слабо інтегрують кліматичний компонент. У цьому контексті актуальним є створення в структурі обласних державних адміністрацій або їхніх правонаступників спеціалізованих підрозділів із питань клімату та енергетичного переходу – так званих «регіональних кліматичних офісів». Їхні функції повинні охоплювати розробку планів скорочення викидів на рівні територіальних громад, залучення міжнародного фінансування, моніторинг та комунікацію з бізнесом і населенням.

На місцевому рівні доцільним є розвиток спроможності громад формувати і реалізовувати «дорожні карти кліматичної нейтральності». Практика участі українських громад у європейській ініціативі «Угода мерів щодо клімату та енергії» демонструє наявність позитивного досвіду, який можна масштабувати. Водночас бракує підтримки у вигляді методичного супроводу, програм навчання та грантового фінансування. Потребує формалізації й створення інституційного каналу між громадою та національними структурами у вигляді платформи низхідного/висхідного узгодження цілей і заходів.

Окремого значення набуває участь громадських організацій та експертного середовища. Важливість залучення неурядових організацій (НУО) і наукової спільноти до кліматичного аудиту, оцінки впливу декарбонізації, моніторингу й прозорості фінансування підтримує позиція Дарини Кулаги (Київська школа економіки) про ролі науковців у формуванні кліматичної політики та залученні фінансування [1]. В умовах повоєнної реконструкції вони можуть забезпечувати функцію екологічного аудиту, оцінки вуглецевого сліду інфраструктурних проєктів, сприяти прозорості витрачання кліматичного фінансування. Така модель реалізується у скандинавських країнах, де НУО беруть участь у розробці стратегій на етапі їх планування, а також у моніторингу реалізації.

Важливим напрямом посилення інституційної основи є формування системи навчання та підвищення кваліфікації кадрів у сфері декарбонізації. Йдеться про підготовку управлінців, фахівців у сфері зеленої енергетики, цифрової звітності, систем енергоменеджменту. На думку дослідників, одним із бар'єрів у досягненні кліматичних цілей у країнах Центрально-Східної Європи є саме інституційна неспроможність і відсутність кадрів із мультисекторальними компетенціями. Згідно з Green Agenda Report, у процесі зеленої трансформації ключовим бар'єром є дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері зеленої енергетики, цифрової звітності, енергоменеджменту – що вимагає розвитку освітніх програм і навчання кадрів на всіх рівнях [3]. Таким чином, для забезпечення реалізації стратегічних пріоритетів розвитку низьковуглецевої економіки необхідна багаторівнева інституційна система, що передбачає: координацію політики на міжвідомчому рівні; регіональну реалізацію через кліматичні офіси; локальну імплементацію через громади; участь недержавних гравців у забезпеченні прозорості та підзвітності. Забезпечення ефективної дії цієї системи потребує нормативного закріплення, фінансової підтримки, кадрового забезпечення та цифровізації управлінських процесів.

1. Рябчин О., Кулага Д. Зелений розвиток України: керівні принципи та інструменти для тих, хто ухвалює рішення / ПРООН в Україні. 2023. 188 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf (дата звернення: 22.06.2025).
2. Harasymchuk I., Kočí V., Tsyplitska O., Venger V., Kushnirenko O., Hakhovych N. Navigating challenges and opportunities in Ukraine's steel industry amidst political turmoil and decarbonization initiatives. East European Politics and Societies. 2025. Vol. 22. No. 1. Article ID: 2489958. DOI: https://doi.org/10.1080/1943815X.2025.2489958.
3. National Comprehensive Green Transition Assessment Report for Ukraine / Green Agenda Ukraine, Stockholm Environment Institute. 2025. 200 p. URL: https://green-agenda.org/storage/public/JiZC2a7L1Q04d71C9XbSzzuEsBymgA-metaVWtyYWluZU5hdGlvbmFsQXNzZXNzbWVudCAoMSkucGRm-.pdf (дата звернення: 14.06.2025).

Бєлєнкова О.Ю.
д.е.н., професор, завідувачка кафедри економіки будівництва
Чудовська В.А.
к.е.н., доцент, докторантка кафедри економіки будівництва,
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ У ПРОЦЕСИ ВІДНОВЛЕННЯ ПОШКОДЖЕНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Відновлення пошкодженої війною інфраструктури стає складним багатофакторним процесом, що потребує одночасного вирішення соціальних, економічних та екологічних завдань. Одним із сучасних підходів до підвищення ефективності таких процесів є інтеграція принципів циркулярної економіки, яка передбачає максимальне повторне використання ресурсів, мінімізацію відходів та оптимізацію матеріально-технічного забезпечення [1]. Цей підхід не лише знижує навантаження на довкілля, а й дозволяє економічно обґрунтовано управляти витратами на відновлення та підвищує стійкість будівельних проєктів у постконфліктних умовах.

Одним із ключових напрямів інтеграції циркулярної економіки є переробка та повторне використання будівельних відходів, що утворюються внаслідок руйнування. Використання технологій подрібнення, сортування та рециклінгу дозволяє перетворювати уламки бетону, цегли та металу на вторинні будівельні матеріали, які можуть застосовуватися для засипки фундаментів, створення бетонних сумішей або дорожнього покриття. Це не лише зменшує обсяг сміттєзвалищ, але й скорочує потребу у первинних природних ресурсах, що важливо у відновленні масштабних об’єктів у стислі терміни [2].

Циркулярна економіка також стимулює впровадження інноваційних логістичних та управлінських рішень, що дозволяє відстежувати потоки матеріалів, координувати постачання та переробку відходів, оптимізувати запаси та планувати реалізацію проєктів з урахуванням ресурсної ефективності. Це сприяє прозорості процесів, підвищує відповідальність учасників проєкту та формує умови для інтеграції стейкхолдерів у систему повторного використання матеріалів.

Економічний ефект інтеграції циркулярної економіки проявляється у зменшенні витрат на закупівлю нових матеріалів, скороченні логістичних витрат та оптимізації бюджету відновлювальних проєктів [3]. Паралельно підвищується інвестиційна привабливість проєктів завдяки екологічній відповідальності компаній, що реалізують відновлювальні роботи, а також можливості отримання «зелених» сертифікатів та державних пільг.

Соціальний аспект циркулярної економіки полягає у створенні безпечного і здорового середовища для мешканців, зниженні забруднення територій та підвищенні якості життя. Використання вторинних матеріалів і контроль за утворенням відходів сприяє збереженню екосистем та формуванню стійкої інфраструктури, здатної протистояти майбутнім викликам, включаючи нові руйнування або природні катастрофи.

Інтеграція принципів циркулярної економіки у процеси відновлення пошкодженої інфраструктури дозволяє поєднати економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність, формуючи нову парадигму будівництва, орієнтовану на стійкість, інноваційність та ресурсозбереження, що особливо актуально в умовах постійних викликів та обмежених ресурсів [4].

1. Антонюк Н.А., Костюк В.Р. Рециклінг будівельних відходів під часвійни вУкраїні. Економіка. 2024. № 1(277). С. 130 -142 https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-130-142.
2. Божанова, В. Система управління логістикою зеленого підприємства в умовах циркулярної економіки. Міжнародний журнал математичних, інженерних та управлінських наук, 2022. том 7, № 3, 350-363, https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2022.7.3.024

3. Izmaylova, K. (2018). Ecological support of reserves as a factor in the efficiency of using the circulating assets of a construction enterprise. Ways to Improve Construction Efficiency, (36), 3-7
4. Reznik Nadiia et al. “Systems Thinking to Investigate the Archetype of Globalization.” In: International Conference on Business Technology, 2022. 123-140.

Демидюк С.М.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем’янчука», м. Рівне, Україна
Мушиях О.Г.,
здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем’янчука», м. Рівне, Україна

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЛІСОВОМУ ГОСПОДАРСТВІ

В період реформування економіки лісового господарства варто дослідити зарубіжний досвід реформування системи еколого-економічного регулювання підприємницької діяльності у лісовому господарстві [1-3] та можливо перейняти найбільш прогресивні інструменти регулювання.

У фінансовому аспекті лісові політики більшості високорозвинених (Швеції, Німеччини, Фінляндії, Нової Зеландії) та постсоціалістичних (Польщі, Литви, Латвії, Естонії, Чехії, Угорщини, Словаччини) країн орієнтуються на самофінансування лісогосподарських підприємств. Бюджетне фінансування вони отримують в основному на виконання завдань державних органів (посадка нових лісів, проведення моніторингу та інвентаризації лісів, складання десятирічних лісовпорядних планів, фінансування лісової науки та освіти, створення інфраструктури тощо). Перспективним для українських лісоводів є створення спеціалізованих лісових фондів, кошти яких можна спрямовувати на фінансування відновлення лісів, вирівнювання фінансових можливостей лісогосподарських підприємств з різними природно-кліматичними та економічними умовами функціонування та на інші цілі, фінансування яких проводиться зазвичай за рахунок коштів державного бюджету.

Більшість центрально- та східноєвропейських постсоціалістичних країн з початком ринкових трансформацій у 1989-1991 роках проводили також реформи і у лісовій сфері. При цьому переважна більшість з них провели реституцію лісів (тобто повернення прав власності на ліси їх колишнім власникам), хоча в останні роки спостерігається зворотній процес – процес викупу земельних лісових ділянок у нових власників з метою укрупнення основних організаційних одиниць ведення лісового господарства, оскільки внаслідок приватизації було утворено велику кількість дрібних лісових господарств, які не здатні самостійно функціонувати та ефективно господарювати. Винятком поміж усіх східноєвропейських постсоціалістичних країн є Республіка Польща, яка залишила в державній власності більшість лісів і на їх основі створила високоефективну модель ведення лісового господарства. Тому Україні варто наслідувати приклад Польщі, залишивши ліси у державній власності та перейняти позитивний досвід ведення лісового господарства.

Ведення лісового господарства в Європі здійснюється на основі концепції сталого розвитку шляхом впровадження сталого лісового менеджменту. Концепція сталого лісового менеджменту є провідною в екологічній діяльності європейських лісогосподарських підприємстві тому пропонується взяти її за основу в практиці лісогосподарювання українським лісоводам. Втілення в життя цієї концепції дозволяє використовувати і доглядати ліси за допомогою таких методів і прийомів, які підтримують його біорізноманіття,

продуктивність, здатність до відновлення, життєздатність, а також забезпечує виконання необхідних екологічних, економічних і соціальних функцій на місцевому, національному і глобальному рівнях.

Ще однією концепцією, яка може використовуватись в гірських районах України (Карпати та гірський Крим), є концепція наближеного до природи ведення лісового господарства. Ця концепція використовується для зниження чи попередження впливів природної стихії, які трапляються в гірських районах Європи (селеві потоки, зсуви, ерозія ґрунту та відкладення наносів, які виникають внаслідок різкої зміни лісового середовища та гідрологічної динаміки території, що спричинені повним або частковим видалення захисного лісового покриву).

Оскільки системи регулювання підприємницької діяльності в лісовому господарстві кожної окремо взятої країни має свою специфіку та певні унікальні риси та методи регулювання, то варто було б розглянути далі найбільш ефективні напрацювання та досягнення в цій сфері окремих країн більш детально.

В теорії регулювання лісогосподарського підприємництва досвід Нової Зеландії є досить яскравим підтвердженням того, що дерегулювання цієї сфери призводить до підвищення ефективності її функціонування, а не навпаки. Тобто, чітке закріплення прав власності на ліси з ефективно діючою системою правопорядку створює стимули як до економічно прибуткової діяльності в лісовому господарстві, так і до гарантування екологічно безпечного використання лісових ресурсів та сталого розвитку лісових екосистем.

Високий же економічний рівень лісогосподарювання в Швеції та Фінляндії досягається завдяки функціонуванні цієї сфери на засадах ринкової економіки, що призводить до підвищення механізації лісогосподарських робіт та комп'ютеризації обробки даних щодо заготівлі деревини та її бухгалтерського обліку. Перспективним для впровадження в Україні є досвід Швеції щодо необхідності перерахування 50% прибутку лісогосподарських підприємств до державного бюджету та з обов'язковим щорічним отриманням ними прибутків на рівні не нижче 5% від вартості інвестованого капіталу.

Якщо розглядати досвід Швеції, Фінляндії та Німеччини з точки зору екології, то ці три європейські країни поєднує практика використання екологічно безпечних методів ведення лісового господарства, довгострокове планування попиту на деревину, залучення до виконання лісогосподарських робіт сторонніх підприємств-підрядників, а також те, що переважна більшість лісів цих країн є сертифікованими за національними або міжнародними системами (FSC). Цікавим також є німецький досвід догляду за насадженнями на основі методу «дерев майбутнього», який можна використовувати в Україні для вирощування крупномірних дубів, які реалізовуватимуться як високоякісний фанерний кряж.

В своїх угорських колег українські лісоводи можуть перейняти підхід, за яким кожен лісогосподарський підрозділ повинен приносити прибутки, тобто бути центром прибутку, а також те, що контроль за дотриманням лісового законодавства повинна здійснювати незалежна лісова охорона. Як уже зазначалось вище перспективним в Україні є створення спеціалізованого лісового фонду, який окрім Угорщини та Польщі, функціонує також і в Словаччині. Створення державних лісових компаній в Чехії та Словаччині призвело до підвищення прибутковості підприємств, які входять до них. Крім того, комерціалізація лісогосподарської діяльності призвела до зниження частки санітарних рубок та збільшення рівня природного поновлення лісів.

Згідно з досвідом прибалтійських країн для підвищення ефективності лісогосподарювання необхідним є чіткий розподіл повноважень в структурі лісового господарства, обмеження втручання держави та створення конкурентного середовища. Перспективними для впровадження на теренах України є: система організації ведення лісового господарства за функціональним принципом (LVM); система охорони ключових біотопів в Естонії, яка здійснюється на підставі контракту та за обмеження лісокористування в яких виплачується грошова компенсація; ліцензування деревопереробки в Литві та система

патрулювання (охорони) мобільними загонами лісових рейнджерів лісів цієї країни.

До перспективного досвіду еколого-економічного регулювання лісогосподарських підприємств у Республіці Польща можна віднести: функціонування лісового господарства на принципі фінансової самодостатності; використання такого фіскального інструменту як спеціалізований податок на лісові землі; створення Лісового фонду та використання його коштів на фінансування ведення лісового господарства; залучення для виконання лісогосподарських робіт на тендерній основі сторонніх приватних підрядних організацій та закріплення за надлісництвами обов'язку оприлюднювати усю інформацію про проведення процедури закупівлі товарів робіт та послуг як в національному друкованому виданні, так і в загальноєвропейському виданні (при перевищенні обсягу закупівлі певної величини), що сприяє підвищенню прозорості, посиленню конкуренції та зниженні закупівельної ціни для замовника робіт; закріпленням права за лісокористувачами проводити рубки головного користування на території охоронних та захисних лісових ділянках, а також спрямованість на екологічно безпечне лісокористування та розширене лісорозведення тощо.

Підсумовуючи проведене дослідження зарубіжного досвіду еколого-економічного регулювання підприємницької діяльності в лісовому господарстві розвинених та постсоціалістичних європейських країн, а також Нової Зеландії, можна відмітити кілька ключових моментів. Основним моментом є те, що більшість країн використовують розподільну модель організації лісового господарства, яка ґрунтується в більшості випадків на ринкових методах господарювання: залученні за тендерними процедурами сторонніх суб'єктів господарювання на виконання лісогосподарських робіт (посадки та догляду лісових культур, заготівлі та транспортування деревини), реалізацією заготовленої деревини на аукціонах та біржових торгах, відокремленні деревообробки від лісового господарства, створення рівних конкурентних умов для усіх суб'єктів господарювання (включно з державними підприємствами), а також забезпечення дотримання принципу верховенства права. В екологічній сфері більшість країн орієнтуються на впровадженні концепції сталого лісового менеджменту, основними пріоритетами якого є ведення лісового господарства на багатоукладній основі, збереженні біологічного різноманіття, використанні екологічно безпечних технологій виконання лісогосподарських робіт та необхідності проведення сертифікації лісів.

1. Лісова політика України. Умови реалізації та пріоритети / [Попков М., Полякова Л., Сторожук В., Кирилюк С., Савущик М., Олійник Р.] // WoodBusiness: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lespravo.com.ua/art/325-Lisova_politika_Ukraini._Umovi_realizacii_ta_prioriteti/
2. Шубалий О.М. Трансформаційні процеси у лісовому секторі: інституціональні передумови та механізми реалізації [Текст] : монографія / Шубалий О.М.; НАН України, ДУ "Ін-т економіки природокористування та сталого розвитку НАН України". - Луцьк : Терен, 2015. - 454 с.
3. Голян, В., Марчук , Ю., Погуляйко , Ю., Матрунчик , Д., Дзюбенко, О. (2024). Формування сучасної моделі фіскального регулювання лісогосподарювання як важлива передумова інноваційної трансформації лісового сектора україни. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 3(56), 139–155. https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4406

Гуторов О.І.
д.е.н., професор, провідний науковий співробітник відділу геоінформаційних технологій, менеджменту та економічних досліджень
Інститут кліматично орієнтованого сільського господарства, м. Одеса, Україна

ЗАСТОСУВАННЯ GIS-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРОПІДПРИЄМСТВАМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації аграрного сектору особливої актуальності набуває впровадження геоінформаційних систем (GIS) у практику управління аграрними підприємствами [1, 2, 3]. GIS-технології інтегрують у собі можливості дистанційного

зондування Землі, супутникової навігації (GPS), аналітики великих даних (Big Data), а також елементи штучного інтелекту (AI) для прогнозування стану агросистем. Їхнє використання дозволяє не лише підвищити точність агротехнологічних операцій, а й мінімізувати вплив людського фактору, оптимізувати використання ресурсів і зменшити екологічні ризики.

Геоінформаційні системи виступають інструментом просторової аналітики в управлінні агровиробництвом. Вони дозволяють інтегрувати різнорідні дані про клімат, рельєф, ґрунти, стан рослин, логістику техніки та структуру земельного банку у єдину інформаційну базу [4]. Це створює умови для впровадження концепції точного землеробства, коли управлінські рішення приймаються не для всього поля, а для окремих його ділянок.

Основними напрямами використання GIS у сільському господарстві є: моніторинг стану посівів; картографування ґрунтових характеристик і зон урожайності; оптимізація норм добрив і засобів захисту рослин; аналіз ризиків деградації земель, ерозії та підтоплень; планування логістики техніки та маршрутизації польових робіт; управління земельним банком і контролем меж ділянок. Такі рішення сприяють скороченню витрат, зменшенню енергоємності виробництва та підвищенню економічної ефективності агропідприємств.

В Україні впровадження геоінформаційних систем набуло практичного характеру переважно в діяльності великих аграрних компаній та науково-консультаційних структур.

AgriLab – це один із перших прикладів впровадження технологій точного землеробства. Компанія використовує GIS для створення електронних карт полів, карт урожайності та родючості ґрунтів. На основі просторових даних формуються рекомендації щодо диференційованого внесення добрив. Завдяки цьому підприємства отримують економію ресурсів до 25% та збільшення урожайності на 10-15%.

Kernel реалізував систему AgriChain Scout, що поєднує GIS-моніторинг полів із GPS-трекінгом техніки. Система дозволяє контролювати хід польових робіт у режимі реального часу, аналізувати супутникові знімки та оцінювати ризики втрат урожаю. Впровадження цієї системи знизило витрати пального на 20% і підвищило точність виконання технологічних операцій.

Миронівський хлібопродукт активно застосовував GIS для управління земельним банком, моніторингу меж ділянок та ведення кадастрових реєстрів. Це дозволило мінімізувати конфлікти щодо землекористування та скоротити час обробки правової документації у кілька разів.

Окремої уваги заслуговує проєкт FAO/ЄС “GEOSYS”, який забезпечує супутниковий моніторинг стану посівів на основі знімків Sentinel. Система використовується для оцінки біомаси, прогнозування врожайності та підтримки прийняття рішень у сфері страхування аграрних ризиків [5].

Інститут ґрунтознавства та агрохімії ім. О.Н. Соколовського (м. Харків) розробляє національні GIS-карти ґрунтів України, які містять інформацію про деградовані, засолені та еродовані землі. Ці дані використовуються для розробки програм сталого землекористування та рекультивації.

На міжнародному рівні GIS-технології є невід’ємним компонентом сучасного агроменеджменту.

John Deere Operations Center (США, Канада, ЄС) використовує GIS для моніторингу техніки, збору даних про врожайність, вологість ґрунтів і погодні умови. Отримана інформація дозволяє аграріям оптимізувати сівбу, збирання врожаю і використання пального, що знижує витрати виробництва на 10-15% [6].

Climate FieldView (Bayer Crop Science, США) поєднує GIS-аналітику з даними від дронів і комбайнів, дозволяючи оцінювати ефективність кожної ділянки поля. Це дає можливість прогнозувати урожайність, оцінювати рентабельність виробництва продукції по кожній культурі і планувати точне внесення добрив [7].

FarmLogs (США) застосовує GIS для моніторингу стану посівів за індексами NDVI та аналізу погодних ризиків. Фермери, які користуються цією платформою, знижують витрати на 10-20% завдяки точнішому плануванню польових операцій.

У Нідерландах проєкти SmartFarming використовують GIS для управління зрошенням і планування сівозмін, що дозволяє зменшити споживання води до 30% та забезпечити екологічно збалансоване виробництво.

В Ізраїлі компанія Netafim застосовує GIS у системах точного крапельного зрошення, що забезпечує зменшення водних витрат на 40% і підвищення ефективності вирощування овочевих культур [8].

Порівняльний аналіз українського та міжнародного досвіду показав, що українські агропідприємства зосереджуються переважно на операційному використанні GIS – контролі земельного банку, моніторингу техніки та оцінці стану посівів. Міжнародна практика ж відзначається високим рівнем інтеграції GIS з аналітичними платформами, що поєднують супутникові дані, IoT-сенсори, машинне навчання та економічне моделювання. Така інтеграція забезпечує перехід до data-driven management, коли система управління, що базується на аналізі великих масивів даних, дозволяє прогнозувати ризики, оптимізувати ресурси і підвищувати прибутковість підприємств.

Виходячи з цього, для України перспективним напрямом розвитку GIS у сільському господарстві є: створення єдиного національного геоінформаційного порталу аграрного моніторингу; удосконалення нормативно-правової бази у сфері відкритих геопросторових даних; навчання фахівців аграрного менеджменту основам GIS-аналізу; розвиток спільних проєктів із міжнародними організаціями (FAO, ESA, Copernicus).

Таким чином, використання GIS-технологій у системі управління агропідприємствами є одним із ключових чинників підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат ресурсів та впровадження екологічно збалансованих практик землекористування.

Досвід провідних компаній свідчить, що геоінформаційні системи не лише підвищують точність агротехнологічних процесів, а й стають основою для стратегічного планування, прогнозування та управління ризиками.

Для України подальший розвиток GIS у аграрному секторі має спиратися на державну підтримку цифрової інфраструктури, розвиток відкритих баз геопросторових даних та активну інтеграцію у світові технологічні платформи, що дозволить досягти більшої прозорості, інноваційності та конкурентоспроможності національного аграрного виробництва.

1. Горобець Н. М. Використання цифрових технологій в діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. С. 88-97.
2. Махмудов Х. С. Цифрові технології як інструмент підвищення ефективності управління агропідприємствами. *Аграрна економіка*. 2022. № 2. С. 72-80.
3. Руденко М. В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління аграрним виробництвом. *Економіка АПК*. 2022. № 7. С. 45-54.
4. Гуторов О. І. Земельні інформаційні системи – інструмент удосконалення управління земельними ресурсами і землекористуванням. *Штучний інтелект. Наука. Бізнес:* збірник матеріалів Всеукраїнської науково–практичної конференції, м. Одеса, 22 жовтня 2024 року. Одеса: ІКОСГ НААН, 2024. С. 22-25.
5. FAO. GEOSYS Platform for Crop Monitoring in Ukraine. Rome: FAO, 2023.
6. John Deere Operations Center. Official site. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://operationscenter.deere.com
7. Bayer Crop Science. Climate FieldView. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://climatefieldview.com
8. Netafim Precision Irrigation Solutions. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.netafim.com

Гончаров Ю.В.
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна
Артюшок К.А.
д.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та фінансів,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука», м. Рівне, Україна

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ІНТЕГРОВАНОГО ІНДЕКСУ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИМИ ВІДНОСИНАМИ

Дослідивши існуючі вітчизняні та зарубіжні теоретико-методологічні підходи до визначення та оцінювання еколого-економічного стану, еколого-економічного розвитку та еколого-економічного зростання, нами удосконалено науково-методичний підхід до побудови моделі *Інтегрованого індексу управління еколого економічними відносинами* (*ІІУ$_{ЕЕВ}$*).

Удосконалена модель *ІІУ$_{ЕЕВ}$* надасть можливість оцінити рівень балансу між економічним зростанням та екологічною стійкістю. Очевидно, що чим вищим є значення *ІІУ$_{ЕЕВ}$*, тим ширшим є перелік методів, інструментів та механізмів, що дозволяють вчасно ідентифікувати ймовірні ризики та забезпечити розумний (smart) розвиток економіки за умови збереження навколишнього природного середовища та його післявоєнного відновлення [1; с. 411].

Науково-методичний підхід до побудови *ІІУ$_{ЕЕВ}$* базується на шести найбільш показових субіндексах, які, на наш погляд, цілісно формують еколого-економічну архітектуру: субіндекс екологічної стійкості (*CI$_{EC}$*), субіндекс ресурсної ефективності (*CI$_{PE}$*), субіндекс «зеленої економіки» (*CI$_{ЗЕ}$*), субіндекс екологічних інновацій (*CI$_{EI}$*), субіндекс екологічних витрат (*CI$_{EB}$*) та субіндекс регуляторної політики (*CI$_{РП}$*) (рисунок 1).

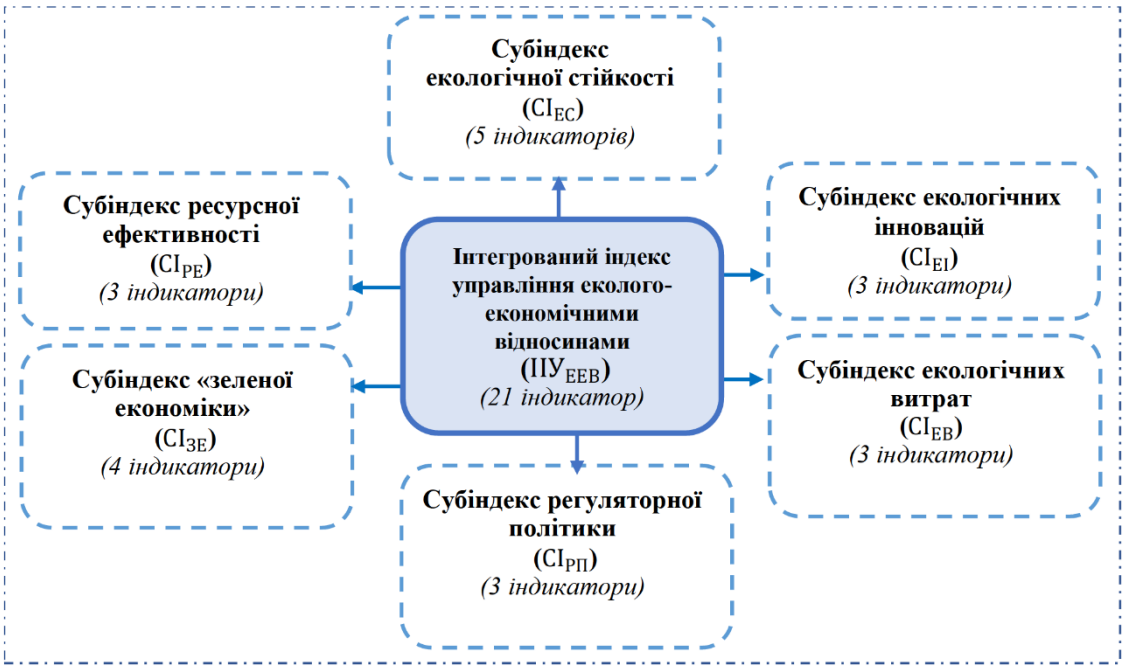


Рис. 1. Структура Інтегрованого індексу управління ЕЕВ
Джерело: наведено за [1; с. 412].

Кожен з субіндексів *ІІУ$_{ЕЕВ}$* – це значний масив статистичних даних, що відображає існуючий стан організації та управління взаємозв'язками між економічною та екологічною

системами. Інформація про аналіз та оцінювання кожного окремого субіндексу в моделі еколого-економічної архітектури дає змогу визначити уніфіковані підходи до вирішення екологічних проблем, необхідність впровадження стандартів та механізмів контролю, а також побудову відповідного інституціонального середовища. За допомогою оцінювання індикаторів, які містить субіндекс, можна встановити рівень забезпечення розумного (smart) розвитку економіки і зрозуміти результати інноваційної трансформації України в напрямку екологічної економіки або економічної екології. Такий підхід сприяє виявленню системних дисбалансів і формуванню пріоритетів для прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері управління ЕЕВ. З урахуванням цього, нами здійснено систематизацію субіндексів, з розподілом на індикатори, які є вмістом $ІУ_{ЕЕВ}$ (табл. 1).

Таблиця 1. Система субіндексів та індикаторів дослідження Інтегрованого індексу управління ЕЕВ

№	Субіндекс, позначення	Зміст субіндексу	Індикатори
1	Індекс екологічної стійкості (Environmental Sustainability Index), CI_{EC}	Вимірює здатність країни підтримувати екологічну стійкість у довгостроковій перспективі.	Біорізноманіття (біомісткість).
			Якість повітря.
			Якість води.
			Рівень управління відходами.
			Захист природних ресурсів.
2	Індекс ресурсної ефективності (Resource Efficiency Index), CI_{PE}	Відображає ефективність використання природних ресурсів у виробничих процесах.	Обсяг споживання енергії.
			Обсяг споживання води.
			Споживання природних ресурсів.
3	Індекс «зеленої економіки» (Green Economy Index), $CI_{ЗЕ}$	Оцінює ступінь інтеграції екологічних аспектів у економічну діяльність.	Сума інвестицій у «зелені» технології .
			Рівень використання відновлюваних джерел енергії.
			Рівень викидів парникових газів.
			Впровадження екологічних стандартів.
4	Індекс екологічних інновацій (Eco-Innovation Index), CI_{EI}	Відображає розвиток і впровадження екологічно чистих технологій і інновацій.	Кількість зареєстрованих патентів на екологічні технології.
			Сума інвестицій у наукові екологічні дослідження.
			Сума інвестицій у розвиток екологічних рішень.
5	Індекс екологічних витрат (Environmental Expenditure Index), CI_{EB}	Оцінює витрати на охорону навколишнього середовища.	Сума державних витрат на екологічні проекти.
			Сума інвестицій приватного сектора на екологічні проекти.
			Технічна модернізація .
6	Індекс регуляторної політики (Environmental Regulation Index), $CI_{РП}$	Вимірює ефективність екологічного законодавства та політик, спрямованих на захист навколишнього середовища.	Рівень виконання екологічних стандартів.
			Наявність і дієвість екологічних законів і регламентів.
			Контроль за дотриманням екологічних стандартів та нормативів.

Джерело: наведено за [1; с. 412-413].

Найпростішим методом оцінки конкретного одиничного індикатора $ІУ_{ЕЕВ}$ є його нормування, яке проводиться за формулою:

$$K_i = \frac{P_i - P_{min}}{P_{max} - P_{min}}, \quad (1)$$

де K_i – нормований одиничний індикатор в субіндексі, що входить до Інтегрованого індексу управління еколого-економічними відносинами;

P_i – фактичне значення одиничного індикатора в субіндексі, що входить до Інтегрованого індексу управління еколого-економічними відносинами; P_{min} – мінімальне значення на відповідному інтервалі для індикатора *i*; P_{max} – максимальне значення на відповідному інтервалі для індикатора *i.*

Для показників, зростання яких за своєю економічною сутністю відбиває негативну тенденцію (зниження ефективності) застосовується наступна формула:

$$K_i = \frac{P_i - P_{max}}{P_{min} - P_{max}}. \quad (2)$$

Здійснення блочних оцінок індикаторів *ІІУ$_{ЕЕВ}$* може здійснюватися за двома методами: з врахуванням ваги (значущості) одиничних оцінок або за умови, що одиничні індикатори є рівнозначними.

Підсумкова блочна оцінка з урахуванням ваги одиничних індикаторів субіндексу визначається за формулою:

$$\mathrm{I}_j = \sum_{i=1}^{n} \alpha_i K_i, \quad (3)$$

де I_j – підсумкова блочна оцінка (субіндекс) за j-тим блоком; α_i – вагомість одиничного індикатора в блочній оцінці; n – кількість індикаторів у межах блок; i – порядковий номер одиничного індикатора в блочній оцінці; j – номер блоку у проведенні комплексної оцінки Інтегрованого індексу управління еколого-економічними відносинами.

Для визначення *ІІУ$_{ЕЕВ}$* може використовуватися формула:

$$\text{ІІУ}_{\text{ЕЕВ}} = \frac{1}{m}\sum_{j=1}^{m} I_j, \quad (4)$$

де $\text{ІІУ}_{\text{ЕЕВ}}$ – *Інтегрований індекс управління еколого-економічними відносинами*;

I_j – підсумкова блочна оцінка; m – кількість блоків оціночних індикаторів; j – номер блоку.

Важливим кроком у визначенні *ІІУ$_{ЕЕВ}$* є визначення бальної шкали, за якою здійснюється оцінювання стану управління ЕЕВ в умовах інноваційної економіки. Обґрунтування інтервалів значення *ІІУ$_{ЕЕВ}$* та побудова шкали оцінки здійснена на основа узагальненої оцінки середніх величин (таблиця 2).

Таблиця 2. Таблиця визначення зон управління ЕЕВ відповідно до граничних значень

Показник	Значення	Стан	Зона
Інтегрований індекс управління еколого-економічними відносинами ($\text{ІІУ}_{\text{ЕЕВ}}$)	0,00-0,20	катастрофічний	Біфуркації
	0,20-0,40	критичний	Деградації
	0,40-0,60	незадовільний	Гальмування
	0,60-0,75	задовільний	Сталості
	0,75-0,90	нейтральний	Росту
	0,90-1,00	оптимальний	Розвитку

Джерело: наведено за [1; с. 413].

Вважаємо, що застосування удосконаленого науково-методичного підходу до побудови моделі розрахунку *ІІУ$_{ЕЕВ}$* дозволить всебічно оцінити архітектоніку управління еколого-економічними відносинами, визначити напрями удосконалення окремих її характеристик задля забезпечення розумного (smart) розвитку економіки на засадах інноваційності.

На відміну від інших відомих підходів, які базуються на аналізі еколого-економічного розвитку або еколого-економічного зростання важливо відзначити, що запропонована модель розрахунку *ІІУ$_{ЕЕВ}$* може бути використана у двох варіантах:

- для порівняння з іншими країнами (країнами-еталонами, де відмічається постійне еколого-економічне зростання: Швеція, Норвегія, Фінляндія та інші);
- для щорічного порівняння *ІІУ$_{ЕЕВ}$* задля відстеження динаміки тренду в країні.

1. Артюшок К.А., Гончаров Ю.В., Артюшок В.С., Ліщук Н.В., Онофрійчук О.П., Шпотюк А.М. Адаптація системи управління еколого-економічними відносинами до умов інноваційної економіки : монографія. – Рівне: Ю. Кукса, 2025. 490 с. URL: https://dspace.megu.edu.ua:8443/jspui/handle/123456789/5914

Ільїна М.В.
доктор економічних наук, старший науковий співробітник, головний науковий співробітник
Інститут демографії та досліджень якості життя НАН України, Київ, Україна

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ КОНТЕКСТІ ЗАХОДІВ З РЕМЕДІАЦІЇ ҐРУНТІВ, УРАЖЕНИХ ВІЙНОЮ

Згідно зі світовою практикою, ремедіація ґрунтів включає декілька основних етапів з метою зменшення рівня їх забруднення, відновлення та забезпечення подальшого більш ефективного використання. Заключним завданням є забезпечення сталого управління відновленими територіями в усіх відношеннях – екологічному, економічному та соціальному.

Ремедіація земель починається з оцінки стану та аналізу джерел забруднення ураженої ділянки. Виявлення походження забруднення (забруднюючих речовин) дає змогу розробити більш ефективну стратегію відновлення. Далі слід визначити ступінь забруднення земель для подальшого визначення ділянок, які потребують рекультивації в першу чергу. Вже на цьому етапі слід враховувати економічні аспекти – а саме, чи ділянки, що будуть обрані для подальшої рекультивації, є перспективними для відновлення проживання на цих територіях та важливими для добробуту громад [1, с. 175-179]. Таким чином мають бути враховані конкретні територіальні умови та соціально-економічне значення.

Вибір методу ремедіації має вирішальне значення. Це можуть бути 1) методи in-situ, які передбачають очищення земель безпосередньо на місці та без додаткового вилучення грунту; 2) методи ex-situ, коли відбувається вилучення забрудненого ґрунту для його очищення чи переробки в іншому місці; 3) інноваційні підходи – зокрема, біо- та фіторемедіація [2]. На вибір методу ремедіації інтереси громади також впливають, оскільки екологічні міркування та потреба мінімального порушення навколишніх ландшафтів може бути пріоритетними. У цьому відношенні відновлення екосистем потребуватиме не лише ремедіації грунтів, але й висадки типової рослинності, відновлення водно-болотних угідь, реінтродукції видів [3].

Пост-ремедіаційний моніторинг є актуальним не лише для оцінки ефективності заходів, але й для визначення їх впливу на життя громади. Наприклад, варто оцінити, чи призвела реалізація проекту з ремедіації до зростання кількості нових мешканців, створення робочих місць у сільському господарстві та туризмі (галузях, що найбільшою мірою залежать від стану земельних ресурсів), утворення нових підприємств. Пост-проектний моніторинг повинен супроводжуватися освітніми заходами та залученням громад до підтримки стану відновлених територій на у довгостроковій перспективі.

Ключовим проблемним питанням для ремедіації ґрунтів є їхні вартість та інші економічні фактори. Початкова оцінка стану ґрунту, експлуатаційні витрати та довгостроковий моніторинг є найбільш вартісними заходами, і саме це є основною перешкодою для масштабування проектів з ремедіації. Тому успішна реалізація таких проектів потребує попередньої оцінки фінансової спроможності місцевих громад в Україні та можливостей залучення ними необхідних коштів, а також визначення того, чи можуть бути залучені фінансові ресурси підприємств та інших зацікавлених сторін. Останнє необхідне для координації зусиль з регулюючими органами, представниками місцевої влади та членами громади для забезпечення прозорості витрат та дотримання екологічних вимог.

Дотримання екологічних вимог є ще одним суттєвим викликом для таких проектів. Екологічне законодавство в Україні є досить складним і не завжди добре узгодженим, що, втім, не спростовує потребу дотримання громадянських прав та свобод. Тому законодавчо-

нормативна база повинна бути оцінена заздалегідь з метою забезпечення дотримання всіх стандартів та вимог. Це також стосується оцінки потенційних ризиків заходів з ремедіації для здоров'я людини та стану екосистем, які проводяться з метою зменшення забруднення для забезпечення їх подальшого сільськогосподарського використання та проживання. З рештою, реалізація проекту з відновлення ґрунтів може зазнати опору з боку місцевої влади, місцевих мешканці або бізнесу.

Тому ремедіація ґрунтів потребує цілісного підходу та поєднання екологічних, економічних та соціальних аспектів. Методами оцінки сталості проекту включає оцінювання життєвого циклу, аналіз витрат та ефективності, оцінку ризиків, багатоаспектний аналіз рішень. Обов'язкові заходи мають включати:

- ✓ розробку стратегії сталого соціального та економічного розвитку відновлених територій;
- ✓ відбір пріоритетних територій, які потребують відновлювальних заходів у першу чергу – з урахуванням того, чи на цих територіях проживають люди та наскільки вони є перспективними для подальшого розвитку і зміцнення потенціалу громад;
- ✓ вибір методу ремедіації з урахуванням соціального значення ділянки, яка підлягає відновленню;
- ✓ оцінка того, наскільки екологічні аспекти та збереження ландшафтів є пріоритетними для громади та місцевого бізнесу (сільського господарства, рибальства, туризму та рекреації), оскільки від цього залежатиме вибір методу ремедації;
- ✓ моніторинг та оцінка впливу проекту на добробут громади. Показниками є кількість мешканців, нових робочих місць у ключових секторах та нових підприємств, збільшення доходів місцевих бюджетів, вартості активів, цін на нерухомість тощо;
- ✓ грошова оцінка вартості екосистемних послуг до та після відновлювальних заходів. Це необхідно для оцінки ефективності відновлення екосистем; також сприятиме оцінці екосистемних активів громади;
- ✓ включення заходів з відновлення екосистем у місцеві стратегії та програми розвитку, навчання представників органів місцевого самоврядування, залучення членів громади до подальшої підтримки стану відновлених ділянок у довгостроковій перспективі;
- ✓ оцінка фінансової ефективності проектів з відновлення. Метою є оцінювання фінансової спроможності громад фінансувати заходи з ремедіації, у т.ч. з урахуванням подальших можливих інвестицій та залучення додаткових коштів (аналіз співвідношення витрат та вигод);
- ✓ пропозиції громадам щодо можливостей залучення коштів, необхідних для проведення ремедіації, залучення зацікавлених сторін, координації з органами влади та представниками громади, а також шляхів вирішення можливих конфліктів;
- ✓ перевірка заходів проекту з ремедіації на відповідність екологічним нормам та інтересам і правам громадян;
- ✓ впровадження цілісного підходу для поєднання екологічних, економічних та соціальних вимог.

Економічний значення проектів з ремедіації полягає у тому, що відновлення ґрунтів призводить до більш ефективного використання природних ресурсів, зменшення витрат на очищення води та дезактивацію земель, а також покращення стану довкілля місцевих громад. Відновлення територій дає змогу розвивати нові галузі виробництва та підвищувати рівень життя місцевих мешканців. Фінансова спроможність громад посилюватиметься завдяки підвищенню вартості активів та цін на приватну власність [4]. Нові робочі місця у ключових секторах – таких як сільське господарство, рибальство та туризм, означатимуть збільшення доходів до місцевого бюджету.

1. Збереження і розвиток України в умовах війни та миру: національна доповідь / ред. кол. С.І. Пирожков, Н.В. Хамітов, Є.І. Головаха, С.С. Дембіцький, Е.М. Лібанова, О.В. Скрипнюк, С.В. Стоєцький; Інститут держави і права ім. В.М. Корецького НАН України. Київ, 2024. 220 с.
2. Lee, H., Sam, K., Coulon, F., De Gisi, S., Notarnicola, M., Labianca, C. (2024). Recent developments and prospects of sustainable remediation treatments for major contaminants in soil: A review. Science of The Total Environment: 912, 168769. DOI: https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.168769.
3. Напрями повоєнного відновлення довкілля та забезпечення резилієнтності екосистем : монографія / за наук. ред. акад. НАН України Е.М. Лібанової. Київ : Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, 2023. 249с.
4. Оцінювання екосистемних активів територіальних громад**:** монографія / Ільїна М.В., Колмакова В.М., Веклич О.О. та ін.. Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України». К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2021. 288 с.

Карлін М.І.
Д. е. н., проф., проф. каф. фінансів,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна.

«ЗЕЛЕНІ» ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ: НЕОБХІДНІСТЬ СИСТЕМАТИЗАЦІЇ ТА ЕТАПНІСТЬ ЗАПРОВАДЖЕННЯ

Повномасштабна війна росії проти України в 2022-2025 рр. призвела до значних не тільки людських і матеріальних втрат, а й до екологічних втрат для нашої країни. Все це вимагає пошуку відповідних фінансових ресурсів для їх відшкодування. Одними із них можуть стати «зелені» фінансові інструменти, але важливо з'ясувати коли і які з них застосовувати в Україні в процесі відбудови її економіки на «зелених» принципах, як того вимагається ЄС.

Проблемою є те, що в концепції розвитку «зеленої» економіки в Європейському Союзі передбачено прискорений перехід до використання відновних джерел енергії, що може призвести до закриття багатьох українських підприємств та значного скорочення робочих місць у традиційних галузях економіки. Натомість, головною проблемою для більшості країн світу, зокрема й для України, є нестача фінансових ресурсів для переходу до екологічної економіки, в якій би не спостерігалося значного безробіття, передусім у районах з домінуванням важкої промисловості.

Аналіз практики застосування міжнародних екологічних документів дозволяє стверджувати, що до «зелених» фінансових інструментів доцільно віднести вуглецевий податок, купівлю-продаж вуглецевих квот, «зелені» облігації, облігації сталого розвитку, позики міжнародних екологічних організацій окремим країнам, «зелені» кредити, «теплі» кредити, «зелені» інвестиції, інноваційні ваучери, екологічні збори та штрафи, окремі елементи екологічного страхування. Зрозуміло, що з кожним роком перелік «зелених» фінансових інструментів буде розширюватися, тому важливо вже зараз передбачити їх позитивний та негативний вплив на розвиток окремих видів бізнесу та суспільства в цілому.

Одним із таких з 2026 р. стане так званий податок на вуглецевий слід, який країни ЄС запровадять для експортерів з поза меж Європейського Союзу, до якого Україна поки не готова. Тому Українська держава вже зараз повинна створити відповідні умови для прискореного запровадження екологічних норм європейського рівня для українських експортерів до ЄС. Насамперед це стосується купівлі сертифікатів на відновну енергію, яка повинна використовуватися при виробництві металургійної, цементної, алюмінієвої, хімічної промисловості такими українськими експортерами до ЄС. У недалекому майбутньому наявність подібних сертифікатів буде необхідною й для виробників сільськогосподарської продукції, яка вже зараз домінує в українському експорті до ЄС.

В структурі «зелених» інвестицій в Україні важливе місце повинні зайняти не тільки публічні кошти та інвестиції українського приватного сектору, але й інвестиції зарубіжних інвесторів. Для останніх треба передбачити значні фінансові пільги, насамперед податкові. Водночас, важливо посилити не тільки державний контроль за реалізацією «зелених» проєктів

за іноземні інвестиції (як на рівні держави, так й на рівні регіонів та територіальних громад), а й громадський контроль, оскільки рівень корупції у державних екологічних службах України досить високий.

Нашій країні не можна повторити безсистемний підхід до запровадження «зеленого» тарифу на відновну енергію, завдяки чому значна кількість іноземних інвесторів вийшла із реалізації «зелених» проєктів у нашій країні. Причиною стала несвоєчасність оплати за відновну енергію з боку державного «Гарантованого покупця». Крім того, запровадження «зеленого» тарифу здійснювалося насамперед в інтересах наближених до колишнього президента України В. Януковича мільйонерів – братів Клюєвих, олігарха Р. Ахметова та інших, хоча в державному бюджеті нашої країни не було належних коштів для покриття витрат на підвищену оплату відновної енергії, виробленими такими підприємствами, оскільки вартість «зеленого» тарифу була в кілька разів вищою за плату за електроенергію, що вироблялася традиційними енергетичними підприємствами.

Суттєвою системною проблемою в екологічному інвестуванні в Україні є пошук державою додаткових фінансових ресурсів, щоб забезпечити виплати за «зеленим» тарифом для виробників відновної енергії. Держава повинна знайти такі варіанти, які б дозволили їй виконати свої зобов'язання перед виробниками відновної енергії. Одним із них повинен стати перехід до аукціонної торгівлі відновною енергією, як це робиться у ряді розвинутих країн світу. Також важливо за допомогою «зеленого» тарифу стимулювати розвиток відновної енергетики насамперед у домогосподарствах населення в тих регіонах, де існує нестача енергії, та які найбільше постраждали від російської агресії.

Про безсистемність підходу до розвитку відновної енергетики в Україні говорить і той факт, що у нашій країні практично відсутні великі енергосховища для виробленої надлишкової відновної енергії, створення яких держава вже сьогодні повинна фінансово простимулювати, як це зроблено в ряді зарубіжних країн. Також суттєвою проблемою для нашої країни є й той факт, що в Україні катастрофічно не вистачає балансуючих енергетичних потужностей (як до війни, так і під час останньої). Виходом із вказаної ситуації можуть стати іноземні інвестиції, які треба належним чином простимулювати, передусім в податковому плані, чого поки не вистачає.

В останні десятиліття в світі активно розвивається ринок «зелених облігацій», які можуть стати одним із основних фінансових інструментів реалізації «зелених» проєктів в Україні при відбудові її економіки. Тому нашій країні важливо вже зараз пробитися на цей ринок, де домінують китайські компанії, створивши для цього спеціальну агенцію, яка здійснюватиме офіційну сертифікацію «зелених» фінансових інструментів. Останнє пов'язано з тим, що тільки близько 30% «зелених облігацій» в світі є сертифікованими фінансовими інструментами, а решта є несертифікованими і ховається за характерними ознаками «зелених» проєктів.

Для України важливим елементом екологічного інвестування можуть стати й «зелені» кредити так званих «зелених» банків, що отримують розповсюдження в окремих регіонах розвинутих країнах. Хоча вони надають менші ставки за депозитами, ніж традиційні комерційні банки, але їх перевага полягає в тому, що вони кредитують насамперед екологічні проекти в регіонах, де проживають їх основні вкладники. Вигода для останніх полягає у кращих екологічних умовах проживання для них. Певний досвід надання подібних кредитів (насамперед, «теплих» кредитів) в Україні має державний «Укргазбанк», але кошти на екологічні інвестиції йому поки виділяють переважно міжнародні фінансові структури.

Для нашої країни новим ресурсом коштів для розвитку «зеленої» економіки могло б стати створення Зеленого інвестиційного фонду України (ЗІФУ). Джерелами наповнення цього фонду повинні бути: 1) певна частка коштів від здійснення приватизації, оскільки разова продаж загальнодержавних об'єктів зумовлює необхідність направлення цих коштів

насамперед на екологічні проекти, реалізація яких буде позитивно впливати на сталий розвиток України протягом десятиліть; 2) кошти від поступового зменшення відшкодування ПДВ українським експортерам сировини і напівфабрикатів (зекономлена сума відшкодування ПДВ повинна йти до вказаного фонду). Пропонуємо щорічне зменшення відшкодування ПДВ з темпом в 1 %, щоб через 20 років припинити цю практику, оскільки вказані експортери мають високу рентабельність, яку приховують за рахунок виведення прибутків в офшори.
Шлях до створення «зеленої економіки» в Україні в період відбудови її економіки набуває дедалі більшої актуалізації, але досягнення поставленої мети неможливе без чіткого усвідомлення існуючих проблем у використанні наявних інструментів «зеленого» інвестування та вироблення стратегій їх поетапного застосування з урахуванням зарубіжного досвіду, насамперед країн ЄС, оскільки наша країна в кінці 2023 р. отримала статус кандидата на вступ до Європейського Союзу. Проблемою є й те, що вже зараз ряд кандидатів на вступ до ЄС стали випереджати нашу країну на цьому шляху (передусім, Молдова), що може загальмувати вступ України до цієї організації, який українською владою орієнтовно намічено на 2030 рік

Robertas Kersys,
PhD, associate Professor
Department of Transport Engineering, Kaunas Universitat of Technology
Perto Pererva
Doctor of Economics, professor
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ECONOMIC ASSESSMENT OF THE ENVIRONMENTAL IMPACT OF TRANSPORT EXHAUSTS

The economic assessment of the environmental impact of transport emissions includes the calculation of the damage caused by air, soil and water pollution, as well as the harm to public health, which includes the costs of treating cardiovascular and respiratory diseases. This process is part of the environmental impact assessment, which reveals the nature and intensity of the impact of economic activity on the environment and human health [2, 4, 7].

In the modern world, transport is an integral part of economic development, but at the same time - one of the main sources of environmental pollution. Vehicle exhaust gases contain harmful substances, in particular nitrogen oxides, carbon, sulfur, particulate matter and volatile organic compounds, which negatively affect air quality, public health and biodiversity. According to international environmental organizations, the transport sector causes up to 25% of total greenhouse gas emissions in the world. Economic assessment of this impact is a key tool for the formation of effective environmental policy, planning infrastructure projects and implementing technologies to reduce harmful emissions.

For the economic assessment of the environmental impact of transport emissions, we propose the following methodological approaches [1, 5, 6].

1. *External Cost Method.* This method is based on determining the economic value of negative consequences that are not taken into account in the market price of transport services. External costs include health damage, loss of labor productivity, treatment costs, reduced crop yields, and ecosystem degradation. The calculation uses statistical data on morbidity, mortality, medical care costs, as well as environmental models of the spread of pollutants. The method allows for a quantitative assessment of the damage in monetary terms, which facilitates decision-making on taxation, subsidies or restrictions. For example, in EU countries, external costs from motor vehicles are estimated at over 500 billion euros annually. The method has high accuracy, but requires a large amount of data and complex calculations. Its application allows to justify environmental payments and fines. An

important advantage is the ability to compare different types of transport in terms of the level of environmental damage. The method is also used to assess the effectiveness of environmental investments. Its integration into public policy contributes to sustainable development.

2. *Willingness to Pay Method.* This method estimates how much citizens are willing to pay for reducing pollution or improving the environmental situation. It is based on sociological surveys, questionnaires, and analysis of consumer behavior. For example, city residents may be willing to pay more for using electric transport or living in an environmentally friendly area. The method allows to take into account the subjective assessment of environmental damage, which is important for forming public opinion and supporting environmental initiatives. Its application allows to assess non-material losses, such as reduced quality of life, aesthetic losses, psychological discomfort. The method is widely used in the USA, Canada, and European countries to evaluate environmental projects. It has high flexibility and adaptability to different conditions. The disadvantage is the subjectivity of the assessments and their dependence on the level of public awareness. However, it allows taking into account the social aspects of environmental policy. The method is also used to assess the effectiveness of environmental advertising and educational campaigns. Its results can be the basis for developing a tariff policy.

3. *Value of Statistical Life Method.* This method determines the economic value of a human life that can be lost due to environmental pollution. It is used to assess the risks associated with diseases and mortality caused by transport emissions. The method is based on the analysis of insurance payments, compensations, labor protection costs, as well as on studies of people's behavior regarding risk. For example, if air pollution increases mortality by 1%, the economic cost of these losses can amount to millions of dollars. The method is widely used in the field of health care, environmental law, insurance. It allows justifying investments in environmental technologies, monitoring systems, and medical programs. The disadvantage is the ethical complexity of assessing the value of life. However, it is an important tool for decision-making in the field of environmental safety. The method is also used to model scenarios of environmental development. Its results can be integrated into risk management systems.

Economic assessment of the impact of transport emissions is critically important for the formation of effective environmental policy. The use of various methods allows for a comprehensive assessment of both material and non-material losses caused by pollution. It contributes to the justification of environmental investments, the development of tariffs, taxes, and incentives for the transition to environmentally friendly modes of transport. It is important to integrate these methods into state planning, municipal programs, and business strategies.

We associate the directions of further research in the field of economic assessment of the environmental impact of transport emissions with the following methodological, practical, and scientific developments:

– development of integrated impact assessment models taking into account climate change;

– study of behavioral aspects of consumers regarding environmentally friendly transport;

– analysis of the effectiveness of environmental innovations in the transport industry;

– expansion of databases for a more accurate assessment of external costs;

– implementation of digital tools for monitoring and forecasting impact.

Scientific and methodological development of the proposed directions will allow for a more accurate and more substantiated assessment of the impact of transport emissions on the environment and, on this basis, to form and make appropriate decisions.

1. Жегус О.В., Перерва, П.Г. Науково-інноваційний потенціал України та сучасні проблеми його використання // *Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків :* НТУ "ХПІ", 2011. No 26 (1168). С. 174-181.

2. Перерва П.Г. Організація та управління інноваційною діяльністю : підручник / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1025 с.
3. Товажнянський В.Л., Перерва П.Г. Антикризовий моніторинг фінансово-економічних показників роботи машинобудівного підприємства. Економіка розвитку. Харків : ХНЕУ. 2010. №2 (54). С.46-50.
4. Перерва П.Г., Косенко О.П., Ткачова Н.П., Ткачов М.М. Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва // Вісник НТУ «ХПІ» (економ. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 20 (1296). С. 36-40.
5. Косенко О.П., Кобєлєва Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура технологічного ринку: оцінка ризиків комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності // Вісник НТУ "ХПІ" : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2014. № 33 (1076). С. 76-87.
6. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. 2023. № 1 (65). С. 5-11.
7. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: https://repository.kpi. kharkov. ua/handle/KhPI-Press/54964

Рудь Н.Т., професор кафедри економіки
Рудь В.Д., професор кафедри матеріалознавства
Луцький національний технічний університет

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

У сучасному світі, який зустрічається з все серйознішими екологічними, соціальними та економічними проблемами, циркулярна економіка виступає як одна з основних моделей сталого розвитку та інтеграції в європейську економічну зону. Її впровадження є не просто актуальним трендом, а необхідною реакцією на виснаження природних ресурсів, збільшення кількості відходів і зміну клімату. Замість звичної лінійної моделі «взяти – використати – викинути», циркулярна економіка має на меті зберегти цінність ресурсів у господарському обороті якомога довше, завдяки повторному використанню, ремонту, переробці.

Глобальний досвід, зокрема приклади країн, таких як Нідерланди, Німеччина та Японія, підтверджує ефективність цієї моделі у поєднанні економічного розвитку з уважним ставленням до навколишнього середовища. Перехід до циркулярної моделі економіки впливає не тільки на екологічну безпеку, а й на конкурентоздатність країн у майбутньому. Тому вивчення можливостей і труднощів впровадження циркулярної економіки є актуальним і має значний вплив на розвиток.

Попри очевидні переваги, впровадження циркулярної економіки в Україні стикається з низкою серйозних викликів. Серед основних проблем: низька екологічна свідомість населення, відсутність законодавчого підґрунтя для переходу до циркулярної моделі, недосконалі механізми вторинного використання ресурсів, а також слабка мотивація бізнесу до інвестування у стійкі практики. Як відзначають українські дослідники, у державі практично відсутня системна стратегія з реалізації принципів циркулярної економіки, а більшість проектів мають локальний або пілотний характер [1]. Водночас, ефективність цієї моделі підтверджена міжнародним досвідом, що свідчить про необхідність її адаптації до вітчизняних умов на національному рівні.

Німеччина займає одне з провідних місць у світі щодо реалізації принципів циркулярної економіки. Її концепція спирається на законодавчу основу, що підтримує повторне використання матеріалів, розширену відповідальність виробника та високі вимоги до сортування і переробки відходів. Одним із найвідоміших законодавчих актів є Закон про управління замкнутим циклом та відходами, ухвалений у 1996 році та оновлений у 2012-му. Він став базою для створення економіки замкнутого циклу, де основна мета – зменшення утворення відходів і максимальне повернення ресурсів у виробничий процес [2]. Одним із наявних прикладів є система збирання тари Pfand, яка включає пластикові і скляні пляшки. У межах цієї системи клієнт сплачує заставну суму за упаковку, яку має можливість повернути після використання в автомат для збирання тари (Pfandautomat) і отримати свої гроші назад. У

Німеччині рівень повернення такої упаковки перевищує 90%, що демонструє високий ступінь екологічної свідомості та ефективність політики.

Нідерланди займають позицію одного з світових лідерів у реалізації циркулярної економіки на рівні державних політик, підприємств та громади. У 2016 році уряд держави затвердив програму «Циркулярна економіка в Нідерландах до 2050 року», яка передбачає завершення переходу до циркулярної моделі до 2050 року та зменшення споживання первинних ресурсів на 50% до 2030 року. Згідно з Circularity Gap Report, на 2020 рік економіка Нідерландів була на 24,5% циркулярною, що втричі перевищувало світовий середній рівень у 8,6%. Щороку країна використовує приблизно 221 мільйон тон ресурсів, з яких лише четверта частина постачаються з вторинних джерел. У 2023 році влада модернізувала програму, презентувавши Національну програму циркулярної економіки на 2023–2030 роки, яка орієнтується на чотири основні сфери: зменшення споживання сировини, її заміну на відновлювальні ресурси, подовження терміну служби товарів та якісну переробку. Ці ініціативи спрямовані на забезпечення повної циркулярності економіки до 2050 року [3].

Японія є яскравим прикладом країни, що систематично реалізує принципи циркулярної економіки на законодавчому, промисловому та соціальному рівнях. Ще на початку 2000-х років уряд Японії затвердив Закон про формування суспільства циркулярної економіки (Basic Law for Establishing a Recycling-based Society, 2000), який започаткував політику повторного використання, зменшення відходів і сталого управління ресурсами. Головною особливістю японської моделі є взаємозв'язок «3R» – Reduce, Reuse, Recycle, яка перетворилася не лише на гасло, а й на необхідний принцип у промисловості та щоденному житті [4]. Японські підприємства активно використовують інноваційні технології переробки – наприклад, переробку пластику для виготовлення нових товарів домашнього вжитку або видобуток рідкоземельних металів зі старих електронних пристроїв. У процесі підготовки до Олімпійських ігор у Токіо 2020 року Японія показала приклад циркулярної економіки: усі медалі виготовили із вжитих мобільних телефонів [5].

Отже, якщо переносити досвід інших держав у впровадженні циркулярної економіки на реалії України, ми можемо стикнутися з певними перешкодами та викликами. Якщо за приклад брати німецьку модель, то наше суспільство може бути проти ініціативи вводу певного відсотку до вартості будь-яких напоїв, що викликано економічною та екологічною необізнаністю суспільства. Проте, японська модель може мати свою реалізацію на теренах нашої крани, з причин великої кількості старих телефонів та інших електронних гаджетів, які можна переробити та використати у процесі виробництва іншої продукції. На нашу думку, задля освоєння будь-якої із моделей циркулярної економіки треба проводити соціально-маркетингову компанію, щоб залучити суспільство до цього, показати, що треба відходити від ідей лінійного виробництва, з причин стрімкого погіршення екологічного становища та сповільненню реалізації пунктів сталого розвитку. Але, все це є неможливим без політичної волі держави та її політичних представників, бо з прикладу інших держав ми бачимо, що всі кроки цих країн до циркулярної економіки починалися власне з політичної волі держави, з впровадження державного плану переходу на циркулярне виробництво.

Як приклад, багато компаній в Україні використовують «зелений» маркетинг, не будучи по-справжньому екологічними. Для боротьби з цим існують метрики сталого розвитку (понад 600), які оцінюють реальний вплив бізнесу. Аналіз життєвого циклу продуктів чи послуг (від видобутку до утилізації) дозволяє вимірювати викиди CO_2-еквіваленту та управляти екологічним впливом, що є ключем до декарбонізації. У сучасних будівлях вплив матеріалів на викиди CO_2 стає більшим, ніж енергоспоживання. Енергоефективність сама по собі застаріла, потрібен комплексний карбон-менеджмент. Забезпечення денного світла в будівлях покращує здоров'я та продуктивність людей, але потребує балансу з енергоефективністю, щоб уникнути надмірних витрат на опалення чи кондиціонування. Наука і освіта в Україні також не стоять осторонь досліджень з утилізації і повторного використання відходів:зокрема, запропоновано технологічну схему та її апаратну реалізацію для отримання металевого

порошку та виробів триботехнічного призначення [6], наведено сучасні перспективні і ефективні процеси переробки твердих відходів [7].

На ринках, що розвиваються, як Україна, впровадження зелених технологій стикається зі спротивом через усталені практики. Розвиток має бути поступовим, органічним, а не швидким масштабуванням, як на розвинених ринках. У контексті цього, доцільною є ініціатива створення Національної платформи циркулярної економіки як міжвідомчого координаційного органу, до складу якого будуть входити представники державних інституцій, бізнесу, громадських організацій, наукових кіл та міжнародних партнерів. Основна мета платформи – формування дорожньої карти переходу до циркулярної економіки, запуск пілотних проектів (зокрема, у сфері переробки електронних відходів), розробка стимулюючих механізмів для бізнесу, оновлення нормативно-правової бази, а також впровадження масштабної інформаційно-просвітницької кампанії для населення. Такий комплексний підхід дозволить не лише адаптувати найкращі міжнародні практики до українських реалій, а й сформувати нову екологічну культуру серед громадян.

1. Horbal N.I., Lomaha Y.R. Circular Economy – the Basis of Sustainable Enterprise Development. URL: https://doi.org/10.23939/semi2022.01.009
2. European Environment Agency. Circular economy country profile 2024 – Germany. URL: https://www.eea.europa.eu/en/topics/in-depth/circular-economy/country-profiles-on-circular-economy/circular-economy-country-profiles-2024/germany_2024-ce-country-profile_final.pdf/@@download/file
3. The Ministry of Infrastructure and the Environment and the Ministry of Economic Affairs. Circular Economy in the Netherlands by 2050. 2016. URL: https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/17037circulaireeconomie_en.pdf
4. Environment Agency Japan. The Basic Law for Establishing the Recycling-based Society, 2000. URL: https://www.env.go.jp/recycle/low-e.html
5. Marshall John. Tokyo 2020 medals made from old phones, laptops. 2021. URL: https://www.dw.com/en/tokyo-2020-olympic-medals-made-from-old-smartphones-laptops/a-58325432
6. Гальчук Т.Н., Рудь В.Д. Використання відходів машинобудівного виробництва для виготовлення деталей триботехнічного призначення: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2013. 218с.
7. Радовенчик В.М., Гомеля М.Д. Тверді відходи: збір, переробка, складування: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2010. 552с.

Ягодіна А.О.
здобувач першого (бакалаврського) рівня освіти
Державний податковий університет, м. Ірпінь, Україна

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ ЗЕЛЕНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Інноваційне підприємництво у сфері зеленої енергетики є одним із ключових напрямів переходу України до сталої економіки. У сучасних умовах воєнного стану воно виступає не лише каталізатором відновлення, а й чинником енергетичної незалежності та технологічного розвитку. За даними Державного реєстру об’єктів електроенергетики станом на жовтень 2025 року, в Україні функціонує 1718 підприємств, що виробляють електроенергію з відновлюваних джерел [1]. Відновлювальні джерела енергії охоплюють декілька ключових напрямів: сонячну, вітрову, біо- та гідроенергетику, кожен із яких має власний потенціал для розвитку в Україні. Наприклад, південні області (Одеська, Миколаївська, Херсонська) мають найвищу ефективність для сонячних електростанцій, західні регіони — для вітрових і біоенергетичних проєктів, а Карпатський регіон вирізняється сприятливими умовами для малої гідроенергетики [3],[5]. Це підтверджує активізацію інноваційної діяльності у сфері ВДЕ навіть попри складну економічну ситуацію.

В умовах обмеженого доступу до централізованих джерел енергії, підприємства на ВДЕ забезпечують стабільне енергопостачання та зменшують витрати на електроенергію в середньому на 30–40 % порівняно з користуванням традиційними мережами [2]. Власна

генерація з ВДЕ дозволяє підприємствам знижувати собівартість продукції, зберігати виробничу активність у пікові години споживання та уникати ризиків від перебоїв у постачанні.

У 2024–2025 роках відновлювана енергетика в Україні продовжує демонструвати стійке зростання. Згідно з прогнозами аналітичного порталу Ecopolitic [2], до 2030 року частка ВДЕ у структурі національного енергоміксу може зрости до 15 %, тоді як станом на 2024 рік вона становила 5,13 % [3]. Головними драйверами розвитку залишаються сонячна та вітрова генерація, на які припадає понад 60 % нових проєктів.

На глобальному рівні, за даними GWEC [4], у 2024 році встановлено 117 ГВт нових вітрових потужностей, що свідчить про світовий тренд на розширення відновлюваної генерації. Україна поступово інтегрує ці тенденції, адаптуючи їх під свої потреби через інноваційні підприємства, зокрема DTEK Renewables, KNESS, UDP Renewables, Eco-Optima, які створюють нові бізнес-моделі для використання ВДЕ [5].

В Україні формується ціла екосистема інноваційного підприємництва у сфері зеленої енергетики. Її основу становлять підприємства, що впроваджують новітні технології накопичення енергії (BESS), системи енергоменеджменту, гібридні СЕС+ВЕС та цифрові рішення для моніторингу виробництва. Найбільш вагомий внесок роблять такі підприємства:

• DTEK Renewables – найбільший інноваційний енергетичний холдинг України. У 2025 році, попри воєнний стан, компанія продовжує реалізацію масштабних проєктів: розширення Тилігульської вітрової електростанції, введення в експлуатацію систем накопичення енергії та інтеграцію гібридних рішень «сонце+вітер». DTEK виступає ключовим драйвером ринку ВДЕ, забезпечуючи понад 1/3 виробництва зеленої електроенергії в Україні [6]. Підприємство не лише виробляє енергію, а й впроваджує венчурні моделі партнерства, інвестуючи в стартапи енергетичної галузі.

• KNESS Group – провідний національний розробник та виробник енергетичного обладнання, який активно розвиває власні дослідницькі лабораторії та впроваджує системи BESS для резервного живлення критичної інфраструктури [5].

• UDP Renewables – інноваційний девелопер сонячних та вітрових парків, який орієнтується на цифровізацію управління об’єктами та створення інвестиційно привабливих PPA-контрактів для залучення капіталу [5].

• Eco-Optima – українська компанія, що реалізує біоенергетичні та малі гідропроєкти у західних регіонах, поєднуючи виробництво електроенергії з утилізацією органічних відходів [5].

Активність таких підприємств стимулює розвиток венчурного бізнесу у галузі: створюються партнерства між великими енергетичними компаніями та стартапами, що розробляють інноваційні рішення у сфері енергоефективності, акумуляції та смарт-мереж.

Огляд головних показників розвитку відновлюваної енергетики демонструє, що сфера продовжує зростати навіть у складних умовах. Станом на жовтень 2025 року в Україні зареєстровано 1718 установ, що працюють у царині відновлюваної енергетики [1], а частка відновлюваних джерел у національному енергетичному балансі у 2024 році сягнула 5,13 %. Прогнози вказують на те, що до 2030 року цей показник може збільшитися до 15 % [3].

Водночас Україна долучається до світових тенденцій: у 2024 році світове зростання вітрогенерації склало 117 ГВт [4], що засвідчує активний поступ сектору чистої енергетики. Внутрішній ринок переважно сфокусований на сонячній генерації, на яку припадає понад 60 % нових потужностей [2], а також на впровадженні передових рішень – систем накопичення енергії, цифрових мереж та комбінованих сонячних електростанцій + вітрових електростанцій [5].

Такі тенденції формують сприятливі умови для підприємницької діяльності: використання відновлюваної енергії дає змогу підприємствам зменшити витрати на електроенергію до 40 % [2], що посилює стабільність виробництва та конкурентоспроможність навіть у кризові періоди.

Інноваційне підприємництво у сфері зеленої енергетики є фундаментом сталого розвитку, оскільки забезпечує гармонійне поєднання економічного зростання, екологічної безпеки та соціальної стабільності. Виробництво електроенергії з відновлюваних джерел знижує енергозалежність підприємств і держави, формує нові ринки, стимулює розвиток експорту технологій, створює високотехнологічні робочі місця та залучає венчурний капітал [2]. Одночасно це сприяє скороченню викидів CO_2, зменшенню навантаження на довкілля та реалізації зобов'язань України за Європейським зеленим курсом (Green Deal), адже перехід на сонячну й вітрову генерацію дозволяє скоротити викиди парникових газів у промислових регіонах на 20–25 % [3]. Розвиток локальних енергетичних проєктів приносить додаткові доходи громадам, покращує енергетичну децентралізацію та підвищує стійкість до кризових ситуацій [5]. Інноваційні підприємства формують нову культуру енергоефективності, сприяють розвитку партнерств між бізнесом і громадою, а також закладають підґрунтя для екологічно орієнтованої моделі господарювання. Таким чином, інноваційне підприємництво у сфері ВДЕ є не лише технологічним чинником, а й соціально-економічною платформою сталого розвитку, що поєднує інтереси бізнесу, держави та суспільства.

Основними викликами подальшого розвитку зеленої енергетики залишаються відсутність достатніх державних стимулів для малих виробників, руйнування інфраструктури через бойові дії та обмеженість інвестицій через воєнні ризики. Водночас перспективи галузі виглядають позитивно завдяки міжнародній підтримці з боку ЄБРР, USAID та програм Horizon Europe, активному розвитку стартапів у сфері мікрогенерації й енергоефективності та поступовій інтеграції України в європейський енергетичний простір ENTSO-E. Очікується, що до 2030 року частка ВДЕ в енергетичному балансі країни перевищить 20 %, а кількість інноваційних підприємств зросте до понад 2500 [3],[4]. Розвиток венчурного капіталу у ВДЕ-секторі створює додаткові можливості для малих і середніх компаній, які впроваджують гнучкі технологічні рішення, і таким чином формує довгострокову основу сталого економічного розвитку держави.

Інноваційне підприємництво у сфері зеленої енергетики та сталого розвитку стало рушійною силою трансформації української економіки. У 2024–2025 роках галузь демонструє високу адаптивність і динаміку зростання. Функціонування 1718 підприємств ВДЕ підтверджує життєздатність інноваційних бізнес-моделей навіть у воєнних умовах [1].

DTEK Renewables виступає стратегічним лідером, формуючи ринкові стандарти інновацій та інвестуючи у розвиток гнучких технологій. Водночас діяльність компаній KNESS, UDP Renewables і Eco-Optima розширює можливості для регіональної енергетичної децентралізації.

Поєднання інновацій, екологічної відповідальності та соціальної ефективності робить сферу ВДЕ не лише основою сталого розвитку, а й ключовою складовою майбутньої економічної безпеки України.

1. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Реєстр об'єктів електроенергетики (2025). URL: https://www.nerc.gov.ua/reyestri-nkrekp/reyestri-obyektiv-elektroenergetiki-ta-elektroustanovok-spozhivachiv-u-tomu-chisli-aktivnih-spozhivachiv-shcho-vikoristovuyut-alternativni-dzherela-energiyi-dlya-virobnictva-elektroenergiyi
2. Ecopolitic. Відновлювана енергетика 2025: аналіз та прогнози до 2030 року. URL: https://ecopolitic.com.ua/ua/news/vidnovljuvana-energetika-2025-analiz-ta-prognozi-do-2030-roku/
3. Енергоджерела. Яким буде український електроенергетичний мікс: прогноз до 2030 року. URL: https://enerhodzherela.com.ua/analityka/Yakym_bude_ukrayinskyy_elektroenerhetychnyy_miks
4. 100RE.org.ua. Глобальний ринок ВДЕ збагатився у 2024-му на 117 ГВт нових вітрових потужностей (GWEC). URL: https://100re.org.ua/globalnyj-rynok-vde-zbagatyvsya-u-2024-mu-na-117-gvt-novyh-vitrovyh-potuzhnostej-gwec/
5. Ecotech.ua. Зелена енергетика: переваги та статистика. URL: https://www.ecotech.ua/zelena-energetyka-perevagy-ta-statystyka/
6. DTEK Renewables. Офіційні звіти та новини про розвиток ВДЕ-проєктів, 2024–2025. URL: https://renewables.dtek.com

Гамзіна О.М.
провідний економіст
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи Національної академії наук України

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ЗБИТКІВ ПРИРОДНИМ РЕСУРСАМ УКРАЇНИ, ЗАПОДІЯНИМИ ВНАСЛІДОК ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ

Проблематика оцінки збитків, які завдані в результаті військових дій не є цілком основою, але специфіка російсько-української війни потребує щонайменше оновлення і доповнення існуючих підходів. Наразі у концепціях економічної оцінки збитків, завданих бойовими діями природним ресурсам та екосистемним послугам, найбільш розробленою є оцінка збитків сільськогосподарському ресурсу, лісовим землям та землям поселень. Здебільшого, у існуючих підходах кадастрова вартість є розрахунковим показником, який визначається за затвердженими методиками. Власне, співставлення зміни кадастрової вартості земель до і після населення шкоди є підставою для обрахування збитків. Але кадастрова вартість не формується сама в результаті поведінки учасників ринку, її встановлюють за розрахунковими моделями чи регламентованими правилами. Застосування кадастрової вартості з метою фіксації збитків та визначення подальшого способу використання землі не вирішує проблему, оскільки даний показник за змістом є нормативним, тобто призначеним для певних цілей і на певний термін, і не збігається з реальними ціновими пропорціями, що складаються на внутрішньому ринку. У кращому разі це дасть лише порівняльну оцінку цінності різних за якістю земель та інших природних ресурсів. Більш того: масштаб руйнувань і забруднень в умовах російсько-української війни є надзвичайним, и застосування традиційних концепцій в даному випадку не є доречним [1, с. 277].

Історично склалося так, що основою визначення кадастрової вартості земель лісового фонду є розрахунковий рентний дохід, одержуваний у результаті господарського використання земель, а сама оцінка складає основі капіталізації розрахункового рентного доходу. Однак в умовах бойових дій та образу після їх завершення казати про адекватність саме обрахування ренти недоречно. Фактично, завдання полягає в тому, аби поєднати оцінку саме поточної ринкової ціни земельних ділянок, и врахувати характер та обсяг нанесених збитків.

Складність обрахунку збитків лісовим ресурсам (збитків, завданих внаслідок бойових дій) полягає в тому, лісові землі крім деревини включають інші природні ресурси (мисливські та дикорослі), які також підлягають включенню в оцінку, яка набуває комплексного характеру. А цінність цих компонентів в значній мірі залежить від інтенсивності економічної діяльності і післявоєнний період та швидкості повоєнного відновлення економіки [2, с. 219].

Втім, повністю відкидати напрацювання методики оцінки земельних та лісових ресурсів в даному випадку також недоречно. У тому числі тому, що така традиційна оцінка завданих збитків дозволяє окреслити загальну шкоду природним ресурсам, виділити окремі види збитків: земельним ресурсам (землі сільськогосподарського); лісових ресурсів (землі лісового фонду, деревина та дикорослі ресурси) та мисливських ресурсів. При цьому враховується також лаг часу – вилучення та надання земель у тимчасове чи постійне користування під час передачі їх у короткострокову чи довгострокову оренду. Існуючі проблеми оцінки збитків земельним і лісовим ресурам можна поєднати у 3 групи [3, с. 25]:

1) інформаційні проблеми оцінки;

2) проблеми з об'єктами оцінки, у тому числі їх ідентифікації (а також доступу за умов продовження бойових дій);

3) організаційні проблеми.

Проблеми з наявністю вихідної інформації визначення заподіяної шкоди ресурсам (і попередньої кадастрової вартості) та її якістю були і до активізації бойових дій. Але якщо

раніше гостро стояло питання отримання достовірної інформації про характер та масштаб уражень, і основними власниками інформаційних ресурсів про земельні ділянки та їх якісні характеристики була регіональна влада, то тепер ситуація ускладнилася. Регіональна влада не завжди готова надавати доступ до необхідних даних, у тому числі фізичну присутність у місцезнаходженні ділянки (якщо мова йде про бойові дії) [4, с. 202].

На перший план вийшло питання якості вихідної інформації. Особливо це є актуальним для земель сільськогосподарського призначення, які залишилися поза контролем и доступом органів державної влади. Також інформаційні проблеми пов'язані із застосуванням порівняльного підходу при кадастрової оцінці, наприклад, вилучення з господарського обігу великих земельних масивів, велика різниця цін на земельні і лісові ресурси на підконтрольній території. Водночас, у практиці природокористування все ще залишаються випадки наведення у договорах купівлі-продажу заниженої оплаченої ціни. По-друге, насправді ціна на ділянку може формуватися виходячи з очікуваного використання землі не за цільовим призначенням. Наприклад, великі компанії беруть землі сільськогосподарського призначення у довгострокову оренду без переведення ділянок [5, с. 170].

Друга група проблем оцінки збитків, завданих природним ресурсам, це проблеми, пов'язані з об'єктами оцінки. До переліку об'єктів оцінки включаються всі земельні ділянки, об'єкти капітального будівництва та інші об'єкти нерухомості, інформація про які міститься в електронних базах даних на дату оцінки. Але невисока частка врахованості об'єктів нерухомості, які розміщені на земельних ділянках та пов’язані з процесами природокористування. Також слід зазначити, що зберігається роздільність процесів кадастрової оцінки земельних ділянок та об'єктів капітального будівництва, роздільність оцінки самих природних ресурсів та різноманітних покращань. У разі оцінки кадастрової вартості методом регресійного моделювання ціноутворюючі фактори, що включаються до оцінної моделі, можуть бути близькими один до одного або навіть дублюватися.

Третя група – організаційні проблеми оцінки завданих збитків та доведення результатів такої оцінки до власників ресурсів. По-перше, вся відповідальність за якість оцінки лежить на державних бюджетних установах, які значно залежать від територіальних органів. У мовах недофінансування про системну, послідовну роботу таких установ та відповідність ситуаційним викликам вести мову недоречно. По-друге, чисельні державні установи відчувають кадровий голод і високу плинність кадрів. Через це виникають технічні та методичні помилки, що позначаються на якості оцінки та кількості заперечень. Зокрема, ускладнена робота з заявниками та робота по комунікації з споживачами екосистемних послуг, власниками природних ресурсів щодо погодження результатів оцінки, надання достовірної та своєчасної інформації про об’єкти оцінки.

Навіть до початку періоду активних бойових дій оцінювання екосистемних послуг було складним, суперечливим та неоднозначним процесом. Методологія та методика такого оцінювання, а також державна політика в цьому напрямі лише починали розроблятися. Сама методологія такого оцінювання має безліч умов з наукової точки зору, а також обмежень через брак знань та інформації, через практичні складнощі реалізації [6, с. 5].

У контексті вирішення зазначеної проблеми – створення методичної бази оцінювання збитків екосистемним послугам - актуальним завданням для України є інформаційне забезпечення процесу оцінювання екосистемних послуг на національному, регіональному та локальному рівнях. З цією метою доцільно впроваджувати спеціальну статистичну звітність (для підприємств, чия діяльність пов‘язана саме з природокористуванням) та розробляти електронні інформаційні платформи (подібні до AERIS), які даватимуть можливість зацікавленим сторонам здійснювати аналогічну оцінку самостійно або перевіряти достовірність використовуваних даних. Водночас слід зазначити, що вже ведеться послідовна робота зі створення інформаційних баз, які відображають нанесену шкоду (через бойові дії).

Враховуючи складність оцінювання екосистемних послуг та брак первинної інформації для застосування відповідних методик, для потреб органів місцевого самоврядування доцільно

розробити адаптований (спрощений) методологічний підхід до оцінки таких послуг. Паралельно слід розробити механізм оцінювання саме збитків і шкоди, які були завдані екосистемним послугам. Важливо розвивати обидва методичні напрямки, - і оцінку власне екосистемних послуг, і оцінку шкоді, яка була ним завдана. При цьому слід уникати дублювання оцінюваних об'єктів, виникнення неточностей або виведення окремих об'єктів з-під оцінки.

Адаптовані методики мають забезпечувати отримання принаймні наближених оцінок екосистемних послуг, що даватиме підстави для розбудови методичної бази оцінки вже власне збитків та нанесеної шкоди. У перспективі система оцінки вартості екосистемних коштів може стати основою для оперативного корегування політики управління природокористуванням на місцевому рівні. Методологічна основа оцінювання екосистемних послуг а оцінювання збитків, завданих цим послугам, включає дії з визначення екосистем та екосистемних послуг, що будуть оцінюватися. Тобто, в українських реаліях станом на початок вторгнення та у період 2022-2025 рр. все ще продовжуються дискусії, які саме екосистемні послуги можуть бути частиною економічного життя. При тому, що існує консенсус щодо включення екосистемних послуг у економічний обіг як такий, щодо конкретних послуг (їх ідентифікації, інтерпретації) все ще точаться дискусії. Найчастіше для подальшого оцінювання екосистемних послуг обирають лише пріоритетні – ті, на які спрямовуються заходи з управління природокористуванням та зусилля підприємств (користувачів).

1. Новак Т.С., Шовкун В.В. Визначення шкоди, завданої землі, внаслідок збройної агресії та бойових дій: правові питання // Аналітично-порівняльне правознавство. - №4. – 2024. – С. 276-281.
2. Пантелєєва Н., Сивий М., Ганчук О. Екологічна шкода та екологічні злочини проти довкілля, спричинені пошкодженням промислових об'єктів під час війни в Україні // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: географія. - №54. – 2023. – С. 217-225.
3. Сергієнко О.М. Система національних рахунків як методологічна база розрахунку доходів на макрорівні // *Інвестиції: практика та досвід.* - №10. – 2012. – С. 24-28.
4. Загвойська Л.Д. Теоретичні підходи до визначення економічної вартості послуг лісових екосистем: вигоди перетворення чистих деревостанів у мішані // *Наукові праці Лісівничої академії наук України*. - №12. – 2014. – С. 201-209.
5. Тур О.М., Мамчук І.В. Методичні підходи до еколого-економічного аналізу еластичності ВВП за антропогенним навантаженням // *Економічний аналіз*. - №15. – 2014. – С. 165-170.
6. Ільїна М., Шпильова Ю. Алгоритм впровадження методів оцінювання екосистемних послуг // *Економіка та суспільство*. - №35. – 2022. – С. 2-8.

Коробчук Л.І.
к.пед.н., доцент, доцент кафедри екології
Пастор В.П.
бакалавр,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ДОВКІЛЛЯ ТА РАЦІОНАЛЬНЕ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНО-РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Суть економіки довкілля та природних ресурсів у Волинській області полягає в комплексному управлінні природно-ресурсним потенціалом регіону з позиції раціонального природокористування, збереження екосистем та максимізації соціально-економічних вигод. Вона включає систему теоретичних та практичних підходів, котрі забезпечують оптимальне використання лісових, водних, земельних, мінеральних та рекреаційних ресурсів регіону з урахуванням їх екологічної цінності, відтворюваності та вразливості [2].

У межах Волині екологічна економіка формується на основі поєднання трьох ключових компонентів:

1. Природно-ресурсна основа – значні лісові площі, торфово-болотні комплекси, мінеральні ресурси (бурштин, торф, будівельні матеріали, сапропель тощо).

2. Економічний механізм – система екологічних платежів, ресурсної ренти, інвестицій у природокористування та регулювання видового складу.

3. Екологічно орієнтоване управління – стратегічне планування, екологічний аудит, екологічний моніторинг та екологічний менеджмент [3].

У період сталого розвитку екологічної та природно-ресурсної економіки Волинської області існує потреба у стратегічній переорієнтації регіонального екологічного менеджменту на екологічно збалансовані моделі управління, що забезпечують збереження природного капіталу, підтримку екосистемних функцій та довгострокове покращення добробуту населення.

У контексті сталого розвитку Волині екологічна економіка розглядає основні підходи до експлуатації природних ресурсів Волині, а саме:

– Забезпечення раціонального використання природно-ресурсного потенціалу: Волинь має значні природні ресурси: ліси, які складають 34,6 % території області (приблизно 697 600 га); водні системи (130 річок, 220 озер) з рекреаційним потенціалом; торфовища та лікувальні грязі (сапропель). Використання останніх має базуватися на екологічних обмеженнях, принципах невичерпності та обов'язкового відтворення.

Мінеральні ресурси Волині включають вугілля, торф, будівельні матеріали (вапняк, пісок, глина) та інші. Одним із «екологічно чутливих» питань є наслідки незаконного видобутку бурштину на Волині. Державне підприємство «Волиньприродресурс» відіграє значну роль у регіоні, легально видобуває бурштин (лідер країни з видобутку бурштину у 2023 році), торф та інші ресурси, роблячи значний внесок до місцевого бюджету. Видобуток бурштину та інших корисних копалин такими компаніями, як «Волиньприродресурс», генерує значні податкові надходження до обласного бюджету.

Раціональне природокористування може підвищити економічну стійкість регіону, якщо ресурси використовуються з урахуванням екологічних обмежень та регенерації (наприклад, болота, ліси та рекреаційні зони) [4].

– Посилення природоохоронного управління: включає екологічний моніторинг, оцінку впливу на навколишнє природне середовище (наприклад, моніторинг ґрунтів та екологічна оцінка для збереження їх якості та сталого використання), розвиток природоохоронних територій (Шацький ПНП, заповідники, заказники), збереження біорізноманіття та підтримку екосистем.

Запровадження економічних стимулів для відновлення торфовищ (наприклад, гранти, пільги) сприятиме збереженню торфовищ, корі мають кліматичне та екологічне значення.

Наразі існує реальна потреба в посиленні екологічного законодавства на регіональному рівні та підвищенні ефективності моніторингу надр, особливо враховуючи незаконний видобуток природних ресурсів.

Пропонується розвивати «зелені» робочі місця: екотуризм, рекреаційну інфраструктуру та відновлення навколишнього природного середовища, що підвищить соціально-економічний потенціал регіону. Співпрацювати з науковими установами для оцінки природних ресурсів, створення карт, що оцінюють потенціал природних ресурсів, та прогнозування впливу зміни клімату.

Економічні інструменти (податки, збори, субсидії) слід використовувати для стимулювання охорони навколишнього природного середовища: наприклад, через підтримку відповідних структур, що займаються відновленням водно-болотних угідь, меліорацією земель або розвитком екотуризму [1].

– Переорієнтація на рекреаційну, туристичну та екосистемну модель розвитку: на основі використання унікальних природних територій Волині, які мають багатий рекреаційний та туристичний потенціал: лісові ресурси, озера та лікувальні грязі складають основу для розвитку курортів, екотуризму та зеленої економіки.

В області діє регіональна стратегія (екологічна програма) управління природними ресурсами, яка включає захист лісів, оптимізоване використання води та збереження рекреаційних зон. Також передбачається використання водних ресурсів для розвитку рекреації, можливостей курортів та туристичної інфраструктури.

– Інтеграція екологічних пріоритетів в економічну політику регіону можлива шляхом впровадження економічних механізмів сталого управління природними ресурсами, таких як екологічне оподаткування, ресурсні платежі, зелені інвестиції, розвиток екотуризму, енергозбереження та низьковуглецеві технології.

Існуючі ризики: деградація водно-болотних угідь через осушення, надмірний видобуток торфу, незаконний видобуток бурштину, порушення лісових екосистем та посилення рекреаційного тиску.

Важливо впроваджувати стратегії «зеленої економіки»: інвестування у відновлення водно-болотних угідь, лісорозведення, екотуризм, системи очищення вод та розвиток заповідних територій.

Регулювання та нагляд за діяльністю гірничодобувних компаній через екологічні стандарти, екологічні платежі та оцінку впливу на навколишнє середовище (ОВНС) [4].

– Створення умов для екологічної модернізації регіональної економіки: зменшення антропогенного тиску на водно-болотні угіддя та ліси, регулювання видобутку бурштину та торфу, оптимізація використання сільськогосподарських угідь та впровадження ресурсоефективних технологій [1].

Розробка та впровадження міжгалузевих програм: «економіка + екологія + туризм» для інтеграції рекреаційної діяльності в стратегію економічного розвитку регіону.

Отже, для забезпечення сталого розвитку сучасна екологічна та природно-ресурсна економіка регіону має бути побудована на досягненні збалансованої взаємодії між господарською діяльністю та природними системами регіону, підвищенні екологічної безпеки та збереженні якості навколишнього природного середовища Волинського краю.

1. Баїк О., Ярмол Л., Сірант М., Попадинець Г. Стецюк Н. Раціональне природокористування як складова екологічної безпеки: економіко-правові аспекти. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2021. № 4(39). С. 429-438. URL: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241410
2. Економіка довкілля і природних ресурсів : навчальний посібник / П. Т. Бубенко та ін., за заг. ред. П. Т. Бубенка; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х.: ХНУМГ, 2014. 280 с. URL: http://elib.chdtu.edu.ua/e-books/4414
3. Коняхіна Т.В. Формування економічного механізму вирішення проблем природокористування. *Проблеми економіки* URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-2_0-pages-306_311.pdf
4. Поясник Г.В. Українська економіка природокористування: проблеми та перспективи розвитку в реаліях глобальної нестабільності *Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва»* №30 (2023) URL: http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/284401

Петрунчак І.М.,
к.е.н., доцент кафедри бізнесу та управління,
ЗВО «Університет Короля Данила»,
м. Івано-Франківськ, Україна

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

Впровадження моделей циркулярної економіки є надзвичайно актуальним питанням сьогодення, оскільки вони передбачають скорочення споживання сировинних і енергетичних ресурсів, зниження неативного впливу на навколишнє середовище, мінімізацію відходів та стимулювання інновацій.

Для України, яка наразі проходить важкий етап воєнного випробування та готується до післявоєнного відновлення, циркулярна економіка може стати важливою основою екологічного та економічного відродження.

Україна вже впроваджує циркулярну модель, де відходи руйнації розглядаються як ресурс для будівництва, промисловості та ландшафтного дизайну. Отриманння конкурентних переваг досягатимуться шляхом зміни швидкості споживання ресурсів, а також застосуванням комплексу циклічних принципів «9R» [1].

Реалізовано вже чимало спільних міжнародних проектів, а саме з 2022 року за підтримки ПРООН розчищено 600 000 тонн завалів у шести областях. Створено три станції з переробки у Бучі, Чернігові та Миколаєві, підписано угоди з JICA (Японія) на реалізацію проектів переробки відходів, у Вінниці спільно з німецькою компанією ALBA готують до запуску сучасний завод переробки, за підтримки UNEP, Neo-Eco Ukraine, Ukraine Shelter Cluster реалізуються програми рециклінгу в 9 східних областях, Київській, Миколаївській областях та Кривому Розі.

На даний час Урядом України розглядається питання формування українського зеленого курсу на основі стратегії Європейського Зеленого Курсу (European Green Deal), який також включає «План дій щодо циркулярної економіки» [2].

Європейський Союз надає кілька програм фінансування для підтримки переходу до циркулярної економіки, таких як Європейські структурні та інвестиційні фонди, Horizon 2020 та програма LIFE. Крім того, Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) надає фінансування та консультації для проєктів циркулярної економіки через Європейський фонд стратегічних інвестицій та програму «Фінансування інноваторів ЄС» (InnovFin).

Варто зазначити, що на шляху впровадження моделей цикулярної економіки стоять вагомі виклики і це насамперед законодавчі та інституційні бар'єри, економічні та інфраструктурні проблеми, соціальні аспекти.

Законодавчі бар'єри полягають у недосконалості нормативної бази, а саме недостатньої узгодженості українського законодавства з європейськими директивам. Незважаючи на ухвалення Рамкового Закону України «Про управління відходами» [3] залишається критичним розрив у прийнятті галузевих підзаконних актів, що полягає у тому, що основні принципи управління відходами (розширена відповідальність виробника (РВВ) для конкретних потоків відходів, ієрархія управління відходами) законодавчо закріплені, але не можуть бути реалізовані через відсутність механізмів фінансування та організації, технічних регламентів, порядків та критеріїв для визначення, коли відходи припиняють бути відходами, що суперечить вимогам Директиви ЄС 2008.98.ЄС [4]. Впровадження РВВ є прямим зобов'язанням України в рамках угоди про асоціацію з ЄС [5] та критичною вимогою для інтеграції.

Також до ключових проблем можна віднести довгі та складні процедури ліцензування для діяльності з переробки відходів, недостатність фінансових та податкових інструментів, що заохочують використання вторинної сировини, «зелені» інновації та відсутність затвердженої на державному рівні комплексної Національної стратегії Циркулярної економіки з чіткими цілями та індикаторами.

До економічних та інфраструктурних викликів належить застаріла та неефективна інфраструктура управління відходами. Близько 90 % твердих побутових відходів продовжує захоронюватися на переповнених полігонах, що призводить до значних екологічних збитків. Недостатньо потужностей для глибокої переробки більшості видів відходів, логістичні проблеми і як специфічний виклик воєнного часу – необхідність переробки мільйонів тонн будівельних відходів (руйнування, уламки), що вимагає створення мобільних потужностей для їхнього подрібнення та повторного використання у відбудові [6].

Подолання цих викликів вимагає масштабних інвестицій у модернізацію інфраструктури, створення стимулів для зниження вартості вторинної сировини та системного підходу до переробки відходів руйнування в межах плану повоєнного відновлення України.

Вагомим фактором, що стимулював би впровадження моделей ЦЕ в Україні, є підвищення рівня екологічної свідомості, циркулярної грамотності серед усіх верств населення, включення курсів з циркулярної економіки у програми вищих навчальних закладів та профтехосвіти, формування нової культури споживання та виробництва.

Впровадження циркулярних бізнес-моделей в Україні дасть поштовх розвитку промисловому симбіозу, створенню індустріальних екопарків, стимулюванню розвитку сервіних моделей («Продукт як послуга», ремонт, лізинг, спільне використання), що подовжують термін використання товарів, використанню цифрових тенологій для створення прозорих платформ та оптимізації логістики [7].

Таким чином, незважаючи на значні законодавчі, економічні та соціально-культурні виклики, циркулярна економіка є не просто екологічною вимогою, а фундаменом для стійкого та інноваційного повоєнного відновлення України, що вимагає негайної імплементації РВВ, масштабних інвестицій в інфраструктуру та формування циркулярної свідомості. Існує потреба в подальшій технічній, науковій та фінансовій підтримці з боку міжнародних партнерів, створенні стратегій подолання довгострокових екологічних наслідків війни.

1. Модель циркулярної економіки : веб-сайт. URL: Модель циркулярної економіки (дата звернення: 7.11.2025).
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 final, Brussels, 11.12.2019. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640.
3. «Про управління відходами»: Закон України від 20 червня 2022 року № 2320-IX.
4. Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on waste and repealing certain Directives (Text with EEA relevance). *Official Journal of the European Union*, L 312, 22.11.2008, p. 3–30. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32008L0098
5. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16 вересня 2014 №1678-VII.
6. Ukraine: Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) - February 2022 - December 2024: URL:https://documents.worldbank.org/en/publication/documentsreports/documentdetail/099022025114040022/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024.
7. Центр ресурсоефективного та чистого виробництва (CRCP). Дорожня карта впровадження принципів Циркулярної економіки в промисловості України. URL: https://www.recpc.org/.

Сухіна О.М.
Кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник Відділу екосистемних послуг та природоохоронних територій,
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи Національної академії наук України, м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЧНІ КРОКИ ДЛЯ ПЕРЕТВОРЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА РЕЗУЛЬТАТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У СПРАВІ ЗБЕРЕЖЕННЯ ЕКОСИСТЕМ

Як показує зарубіжна практика, вже є позитивні зрушення у справі відновлення екосистем: через сотню років знову можна плавати у річці Сені в Парижі, частково здійснюються відновлення Аральського моря, річки повертаються до природного стану після демонтажу гребель, відновлюються торфовища, ландшафти, гірські хребти, коралові рифи, ґрунти та ін. В ЄС є закон, який передбачає відновлення 20 % сухопутних і морських територій до 2030 р. та всіх екосистем, які цього потребують, до 2050 р.

«Глобальний екологічний фонд (ГЕФ) виділяє Узбекистану 6 млн. доларів США на відновлення понад 1,3 млн. га ландшафтів — від лісів до пасовищ. Національний проект EcoLand увійшов до глобальної програми ГЕФ, що охоплює 20 країн в Америці та Африці» [1]. Проте, це є мізерною сумою: 4,62 дол. США на 1 гектар (це - ліси, степові пасовища та фермерські угіддя).

«Проект реалізує Національний комітет з екології та зміни клімату спільно з ПРООН та Міжнародною спілкою охорони природи (МСОП)» [1]. «Постійний представник ПРООН в Узбекистані Акіко Фудзії наголосила, що ініціатива відображає зростаючу роль Узбекистану у питаннях екологічної стійкості» [1]. «Узбекистан робить серйозні кроки для захисту та відновлення свого багатого біорізноманіття та унікальних екосистем. Співпраця держави, громадянського суспільства та міжнародних партнерів дасть перетворюючі результати та закладе основу зеленішого майбутнього для молоді» [1].

«EcoLand є частиною глобальної програми відновлення екосистем у 20 країнах, в основному, американського та африканського континентів. Узбекистан став єдиною країною Центральної Азії, яка стала її частиною» [1]. «За підсумками проекту планується досягти значних результатів. Відновлення пасовищ та лісів дозволить скоротити викиди парникових газів на 7,5 млн. тонн CO_2, що стане вкладом країни у глобальні зусилля щодо пом'якшення зміни клімату» [1].

Також в Узбекистані створено Національний комітет з охорони навколишнього природного середовищ та зміни клімату, підзвітний президенту, замість Міністерства, і виведений з Кабінету Міністрів. Голова комітету також очолить Екологічну поліцію, уповноважену застосовувати силу та спецзасоби [2].

«Документом встановлено, що регіональні підрозділи, районні (міські) відділи комітету не входять до складу місцевих органів виконавчої влади, діють самостійно та підпорядковуються лише комітету. Агентство з лісонасадження та розширення зелених зон, Агентство з гідрометеорологічної служби та Агентство з управління відходами та розвитку циклічної економіки продовжать свою діяльність у складі нового комітету» [2].

«Екологічна поліція визначена спеціальним підрозділом Комітету з екології, наділеним специфічними правоохоронними функціями у сфері забезпечення екологічної безпеки та профілактики правопорушень у цій сфері. Співробітникам екологічної поліції надано право застосовувати фізичну силу, спеціальні засоби (електрошокові пристрої) та табельну зброю (гумові кулі, мережемети). До внесення змін до законодавства, яке регулює порядок застосування фізичної сили, спеціальних засобів та табельної зброї, співробітники Еко-поліції керуватимуться підставами та умовами, визначеними законодавством про органи внутрішніх справ. Еко-поліція має право створювати власні територіальні підрозділи без урахування адміністративних кордонів та діяти в межах природних екологічних територій» [2].

Тобто, за кордоном вдаються до різних засобів для збереження екосистем. Натомість в Україні у міських радах, і в старостівських пунктах немає ні управлінь, ні відділів охорони природи, і, зокрема, у Бориспільській міській раді. Люди не бояться поліції, влада проплачує масове отруєння бездомних песиків (і тих, які спасли волонтери, ризикуючи життям, після теракту на Каховській ГЕС), наша боротьба із паліями твердих побутових відходів (і пластику) та сухої трави (щодня цілий рік) не принесла позитивних результатів, адже влада і поліція є бездіяльними, і навіть під час війни, і в той час, коли спалювання сухої трави прирівнюється до диверсії, згідно із законодавством. За нашу боротьбу за збереження озера Біле в селі Рогозів Бориспільського району, куди потрапляють каналізаційні стоки у великій кількості, влада нам помстилася, змусивши автора проживати без води 5 місяців у зимній час. Палії сміття, яких оштрафували, і які плакали, знову спокійно спалюють сирий бур'ян, що призводить до утворення щоденного смогу, і чадний газ залишається у повітрі до ранку, а можновладці покривають родичів-паліїв. Ніби продовжуються бандитські 90-ті роки, кумівські панібратства та звірські методи Януковича, коли за вбивства людей роздаються високі нагороди, і навіть Верховної Ради України. Отже, пов'язані всі ланки владних структур.

В Україні не є ефективними ні штрафи, ні робота активістів, ні зйомки багатосерійних фільмів про продажну владу, поліцію та суди («Ключі від правди», «Злі духи» та ін.), які переглядають мільйони глядачів, ні звернення, і навіть до Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, тому доцільно вживати кардинальні заходи, і, можливо звертатися до Європейського Суду з прав людини. Влада, поліція, суд, прокуратура дають формальні

відписки під копірку, мало кого засуджують (навіть за вбивства людей не засуджують), не розслідують ні убивств, ні зникнення людей безвісти (навіть сусідів поліція не опитує), ні самогубства підлітків у сім'ях з аб'юзерами, що означає, що життя громадян в Україні нічого не варте. І якщо не розслідуються конкретні вбивства і самовбивства людей, то смерть від отруєння чадним газом оформлять не за правилами. Навіть більше: старости сіл підігрують поліції шляхом надання їм неправдивої інформації про односельців.

Мало не щодня в новинах з'являються повідомлення про розкрадання лісів чиновниками ДП «Ліси України» та ін., але нікого з них не ув'язнюють, бо відкуповуються.

Що стосується законодавства, то аби замилити очі Євросоюзу, в Україні розробляється безліч законів, постанов, методик, але вони просто не виконуються в повному обсязі, як і Конституція України.

Тому нами пропонуються такі стратегічні кроки для перетворення державної служби на результативний інструмент державної влади у справі збереження екосистем: почати злодіїв, порушників, убивць тварин, забруднювачів навколишнього природного середовища, бракон'єрів, продажних можновладців і суддів, бездіяльних поліцейських та інших саджати до в'язниць, і до довічного ув'язнення. Необхідно змушувати людей переробляти старі груби та печі, бо чадний газ яких отруює людей.

Таким чином, для перетворення державної служби на результативний інструмент державної влади у справі збереження екосистем, доцільно влаштовувати ретельні перевірки їх неефективної діяльності, яка призводить до деградації екосистем, і почати МАСОВО саджати таких до в'язниць, як за кордоном. Тільки це стане важливим кроком вперед у рамках екологічних реформ, оскільки інші заходи не є результативними.

1. Uzbekistan is Launching a Project to Restore Ecosystems Across an Area of Over 1.3 Million Hectares. - Дата публікації: 28 листопада 2025 р. – URL: https://www.gazeta.uz/ru/2025/11/28/landscapes-restoration/
2. A National Environmental Committee Has Been Established in Uzbekistan. Environmental Police Have Been Given the Authority to Use Force. - Дата публікації – 19 листопада 2025 р. – URL: https://www.gazeta.uz/en/2025/11/19/national-ecology-committee/

Караїм О.А.
к.е.н., доцент, доцент кафедри екології та охорони навколишнього середовища
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

СИНЯ ЕКОНОМІКА СУШІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РІЧКОВО-ОЗЕРНОЇ МОДЕЛІ СТАЛОГО ВОДОКОРИСТУВАННЯ

Концепція синьої економіки (*Blue Economy*) традиційно розглядається у зв'язку з океанами, морями та прибережними зонами. У науковій літературі вона пов'язана передусім із морським рибним промислом, морським транспортом, офшорною енергетикою, прибережним туризмом і охороною морських екосистем. Більшість сучасних визначень *Blue Economy* прямо або опосередковано прив'язані до морського середовища, що виразно простежується у численних дослідженнях останніх років [1–11].

Однак у системі глобального сталого розвитку ключову роль відіграють також водні ресурси суходолу – річки, озера, водосховища, болота та інші прісноводні екосистеми, які забезпечують водну безпеку, розвиток прісноводної аквакультури, екосистемні послуги, рекреацію й соціальну стійкість громад. Незважаючи на це, річково-озерний компонент досі практично не формалізований у теоретичній моделі синьої економіки, що утворює суттєву прогалину в науковому дискурсі.

Саме тому постає потреба теоретично обґрунтувати синю економіку суші та окреслити її сутність як складової сучасних підходів до сталого водокористування.

Мета дослідження. Сформувати теоретичні засади річково-озерної моделі синьої економіки, проаналізувавши сучасні наукові підходи до *Blue Economy* та запропонувавши визначення синьої економіки внутрішніх вод суходолу.

Огляд наукових підходів засвідчує, що сучасне трактування синьої економіки переважно ґрунтується на морській парадигмі. У джерелах [1–4] синя економіка розглядається як система діяльності, пов'язана з використанням морських і прибережних ресурсів, із акцентом на інноваціях, технологічному розвитку та економічній ефективності морських секторів. Подальші праці [5–7] також фокусуються на інституційних, управлінських і регіональних аспектах морегосподарського розвитку та сталого прибережного використання. У роботах [8] показано домінування морської проблематики у глобальній науковій спільноті, а в [9] запропоновано методологічні підходи до оцінювання сталості, орієнтовані на морські системи. Деякі дослідження розглядають зв'язок синьої економіки з продовольчими системами [10] або з політичними й бізнес-драйверами у сфері водних ресурсів у ширшому розумінні [11]. Загалом ці джерела підтверджують, що Blue Economy у науковому дискурсі переважно інтерпретується як концепт, пов'язаний із морськими та океанічними екосистемами.

Таким чином, загальноприйнята наукова парадигма *Blue Economy* стосується переважно морських екосистем, що обмежує інтеграцію внутрішніх вод у глобальні моделі сталого розвитку. Однак, необхідно зазначити, на існуванні джерел які наголошують на зв'язку цих понять, оскільки прісна та морська вода нерозривно пов'язані через глобальний водний цикл та зазначають на важливості територіального підходу до *Blue Economy* [12]. *United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat)* пропонує розширити концепцію блакитної економіки на всі водойми, включаючи озера, річки та водно-болотні угіддя, стверджуючи, що внутрішні міста так само страждають від ризиків, пов'язаних з водою, як і прибережні або острівні [13].

Представимо теоретичні засади синьої економіки суші. На відміну від класичної морської *Blue Economy,* синя економіка суші базується на:

– річкових і озерних екосистемах, включно з малими річками;
– внутрішній прісноводній аквакультурі;
– водних біоресурсах суходолу;
– водних екосистемних послугах (регуляторних, культурних, рекреаційних);
– ресурсах для питного водопостачання та зрошення;
– природоорієнтованих рішеннях управління басейнами річок.

Таким чином, синя економіка суші є системою, що інтегрує не лише економічний, але й екологічний, соціальний та управлінський виміри.

До принципів формування моделі синьої економіки суші можна віднести:

1. Екологічну цілісність: збереження природного гідрологічного режиму, підтримання біорізноманіття прісноводних екосистем.
2. Водну безпеку: раціональне управління ресурсами для питного водопостачання, енергетики, продовольства.
3. Продуктивне та безпечне використання ресурсів: розвиток внутрішньої аквакультури, екотуризму, розумного водокористування в агросекторі.
4. Інтегроване управління річковими басейнами: поєднання екологічних, соціальних і економічних критеріїв.
5. Інноваційність: впровадження цифрового моніторингу, моделювання водних процесів, екосистемних платформ прийняття рішень.

Враховуючи зазначені аспекти вважаємо, що синя економіка суші – це інтегрована система сталого управління та використання внутрішніх вод суходолу (річок, озер, водосховищ і болотних масивів), що забезпечує екологічну рівновагу, водну безпеку та

соціально-економічний розвиток шляхом раціонального використання прісноводних ресурсів, збереження екосистемних функцій і впровадження інноваційних підходів до управління басейнами річок.

Це визначення розширює традиційну парадигму *Blue Economy*, доповнюючи її прісноводним, річково-озерним компонентом.

Висновки. Аналіз наукових джерел показує, що переважна більшість досліджень синьої економіки орієнтована на морські екосистеми, прибережні ресурси та пов'язані економічні сектори. Водночас внутрішні води суходолу залишаються частково відокремленими від загальної парадигми *Blue Economy*, що обмежує можливості інтеграції їхнього потенціалу в систему сталого розвитку.

Запропонована теоретична модель синьої економіки суші розширює усталені підходи та створює концептуальне підґрунтя для включення річкових і озерних екосистем у сферу синьої економіки. Це відкриває можливості для формування нової наукової рамки, яка спроможна забезпечити ефективне управління водними ресурсами, підтримання екологічної рівноваги та зміцнення водної безпеки.

1. Lee K.-H., Noh J., Lee, J., Khim, J. S. Blue economy and the total environment: Mapping the interface. *Environment International*, 2021. Vol. 157. Article 106796. https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106796
2. Martínez-Vázquez R. M., Milán-García J., de Pablo Valenciano J. Challenges of the Blue Economy: Evidence and research trends. *Environmental Sciences Europe*. 2021. Vol. 33. Article 61. https://doi.org/10.1186/s12302-021-00502-1
3. Elston J., Pinto H., Nogueira, C. Tides of change for a sustainable Blue Economy: A systematic literature review of innovation in maritime activities. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(24). Article 11141. https://doi.org/10.3390/su162411141
4. Schutter M. S., et al. Mapping flows of blue-economy-labelled finance. *One Earth*. 2024. Vol. 7(4). P. 372–388. https://doi.org/10.1016/j.oneear.2024.02.012
5. Abid, S. Advancing a sustainable blue economy through innovation. *Discover Sustainability*. 2025. https://doi.org/10.1007/s43621-025-01465-6
6. Gerou A. The transition to a sustainable blue economy explored: governance, SDGs and pathways. *Discover Sustainability*. 2025. https://doi.org/10.1007/s43621-025-01953-9
7. Alhowaish A. K. The Blue Economy in the Arabian Gulf: Trends, gaps, and pathways for sustainable coastal development. *Sustainability*. 2025. Vol. 17(19). Article 8809. https://doi.org/10.3390/su17198809
8. Vega-Muñoz A., Martín-López B., Ruiz-Flores C. Identifying the Blue Economy global epistemic community. *Water*. 2021. Vol. 13(22). Article 3234. https://doi.org/10.3390/w13223234
9. Ding Y., et al. A comprehensive index for assessing the sustainable blue economy: framework and application. Marine Policy. *Regional Environmental Journal*. 2024. Article, 2024. https://doi.org/10.1016/j.marpol.2024.104XXX
10. Lefilef A., et al. Navigating the nexus between blue economy and food systems: marine and freshwater perspectives. *Sustainable Food Systems. Regional Studies*, 2025. https://doi.org/10.1007/s44187-025-00305-w
11. Tickner D., et al. Addressing policy and business drivers of blue economy in freshwater systems. *Environmental Science & Policy*. 2025. https://doi.org/10.1016/j.envsci.2025.01.0XX
12. OECD / EU. The Blue Economy in Cities and Regions (OECD report). OECD Publishing. 2024. URL: https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/sites/default/files/oce/2024-08/bd929b7d-en.pdf?utm_source=chatgpt.com
13. Blue economy and cities. United Nations Human Settlements Programme 2018. URL: https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/04/un-habitat-background-paper-on-blue-economy-and-cities.pdf

Радько В.М.
к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та цифрового бізнесу
Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна
Касьян Т.К.
здобувачка спеціальності D1 Облік і оподаткування
Державний університет економіки та технологій, м. Кривий Ріг, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ЕКОНОМІКА ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ: РОЛЬ ЕКОЛОГІЧНОЇ ОСВІТИ В ІНСТИТУЦІЙНІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У XXI столітті питання збереження довкілля та ефективного управління природними ресурсами набула особливої актуальності в контексті зростання екологічних ризиків, виснаження ресурсної бази та кліматичних змін. Для України ці виклики посилюються

додатковими факторами: воєнними діями, руйнуванням інфраструктури, зміною структури споживання та слабкою інтеграцією екологічної складової в економічну політику. Формування сталого розвитку передбачає не лише впровадження нових технологій, а й трансформацію суспільної свідомості та освітніх підходів. Саме тому сучасна екологічна освіта розглядається як один із ключових чинників активізації природоохоронної поведінки, підвищення ефективності ресурсокористування та формування нових економічних моделей на принципах сталості.

В Україні поглиблюється розрив між задекларованими екологічними цілями та реальними можливостями їх досягнення. Зростаючий ресурсний дефіцит, інфраструктурні втрати та обмежене фінансування екологічних заходів ускладнюють перехід до ефективного природокористування. У цьому контексті заклади вищої освіти виступають як агенти змін, здатні не лише формувати екологічну свідомість, а й забезпечувати інституційну підтримку зелених трансформацій через освітні ініціативи, модернізацію кампусів та впровадження інноваційних практик.

Мета дослідження полягає у визначенні ефективних економічних інструментів управління природними ресурсами та оцінці ролі екологічної освіти як складової стратегії сталого розвитку України. Актуальність теми зумовлена зростанням антропогенного навантаження на екосистеми, загрозами кліматичних змін, потребою у трансформації економічної моделі в напрямі зеленої економіки.

Сучасна економіка природних ресурсів вимагає інтеграції екологічних і соціально-економічних підходів. За даними Міндовкілля, у 2023 році в Україні утворено понад 312 млн тонн відходів, з яких лише близько 5% піддаються повторній переробці. Частка відновлюваних джерел енергії у структурі енергоспоживання зросла до 14%**,** що нижче за середній показник у ЄС **(**22%), але свідчить про поступову трансформацію. Одночасно спостерігається зниження частки капітальних інвестицій у природоохоронні заходи ця динаміка візуалізована на рис. 1. Це свідчить про недостатню фінансову підтримку екологічної – модернізації, незважаючи на задекларовані державні цілі сталого розвитку.

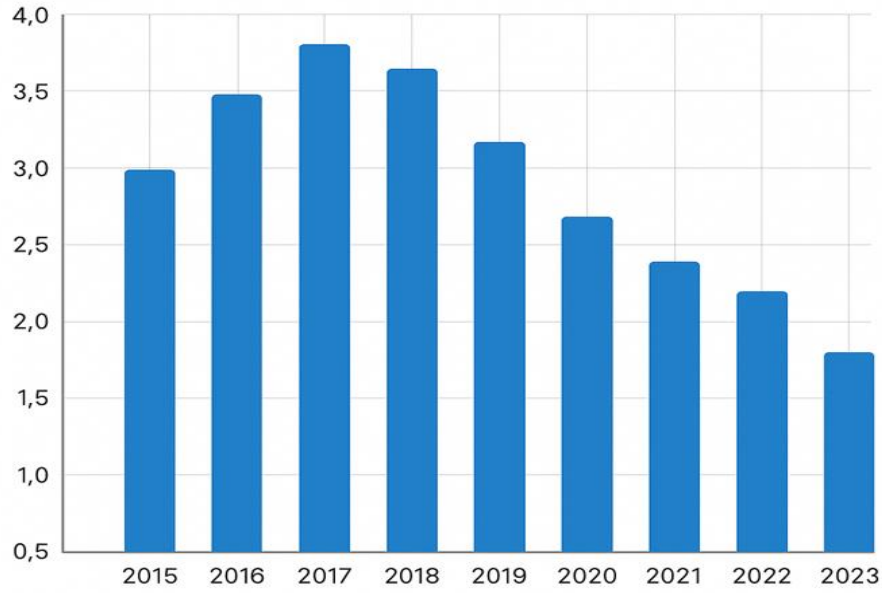


Рис. 1. Частка капітальних інвестицій у природоохоронні заходи в Україні (% до загальних інвестицій)

Примітка. Розроблено автором на основі джерел: [1], [4].

Аналіз динаміки капітальних інвестицій у природоохоронні заходи свідчить про нестійку тенденцію впродовж 2015–2023 років. Після незначного зростання в 2018–2019 рр. спостерігається поступове зниження питомої ваги таких інвестицій. У 2023 році цей показник становив лише 1,8%**,** що є одним із найнижчих значень за останнє десятиріччя.

Такий рівень інвестування недостатній для комплексної модернізації екологічної інфраструктури, впровадження енергоефективних технологій та досягнення цілей сталого розвитку. Причинами можуть бути обмежені бюджетні ресурси, недостатня зацікавленість бізнесу в екологічних інноваціях та відсутність ефективних механізмів державної підтримки. Це ще раз підтверджує потребу в інтеграції екологічної освіти як інструменту формування попиту на природоощадні технології і зміни інституційної культури у сфері управління ресурсами.

У відповідь на ці виклики зростає значення нематеріальних чинників, зокрема ролі освіти у формуванні екологічної культури, просуванні сталих практик та залученні молоді до екологічно орієнтованих ініціатив. Саме заклади вищої освіти можуть стати каталізаторами змін через впровадження прикладних рішень на рівні кампусів, навчальних програм та студентських проєктів. Український досвід у цій сфері вже демонструє окремі позитивні практики.

Наприклад, Київський національний університет імені Тараса Шевченка реалізує ініціативу «Зелений кампус», яка охоплює впровадження системи роздільного збору відходів, енергоефективне освітлення, встановлення сенсорних змішувачів. За попередніми даними, модернізація енергосистем забезпечила економію до 8–10% електроенергії на рік.

Національний університет «Львівська політехніка» застосовує екологічні курси з інтеграцією місцевих кейсів – ревіталізація зелених зон, управління водними ресурсами, встановлення сонячних панелей у гуртожитках. Такі дії сприяють розвитку екологічної компетентності студентів та формуванню соціально відповідальної поведінки (табл. 1).

Таблиця 1. Екологічні ініціативи провідних університетів України у сфері сталого ресурсокористування

Університет	Основні ініціативи	Очікувані ефекти	Рік запуску
КНУ ім. Т. Шевченка	«Зелений кампус»: енергоощадне освітлення, сенсорні крани, сортування відходів	Зменшення енергоспоживання на 8–10%; підвищення еко-компетентності	2022
Національний університет «Львівська політехніка»	Сонячні панелі, курси з економіки довкілля, ревіталізація зелених зон	Формування еконавичок у студентів; зменшення викидів	2021
КПІ ім. Ігоря Сікорського	Встановлення екомоніторингових станцій, перехід на е-інформування	Покращення екологічної обізнаності; цифровізація даних	2023

Примітка. Авторська розробка.

Як видно з таблиці, українські університети поступово впроваджують сталу інфраструктуру та навчальні підходи. Застосування конкретних технічних рішень і освітніх форматів дозволяє не лише економити ресурси, але й формувати культуру сталого розвитку серед молоді.

Враховуючи наведені приклади, варто розглядати екологічну освіту не лише як засіб інформування, а як інструмент, здатний формувати сталі поведінкові моделі, знижувати ресурсну інтенсивність господарської діяльності та сприяти прийняттю екологічно виважених управлінських рішень. Інституціоналізація таких практик у межах національної екологічної політики може стати основою для переходу до інтегрованих моделей управління природними ресурсами, де освітній компонент відіграє роль не другорядного, а системоутворювального елементу.

У межах дослідження обґрунтовано підхід до екологічної освіти як одного з ключових елементів національної екологічної політики, що має бути інтегрований в економічні стратегії

управління природними ресурсами. Освітній компонент розглядається не лише як засіб підвищення обізнаності, а як дієвий інструмент впливу на поведінкові моделі, інституційні зміни та загальну ефективність ресурсокористування. Серед можливих економічних інструментів, які можуть підтримати цю інтеграцію, варто відзначити запровадження екологічних податків для внутрішнього стимулювання змін, субсидії для університетів, що модернізують інфраструктуру відповідно до екостандартів, а також систему «зелених сертифікатів», яка підвищує інституційний статус екологічних ініціатив. Важливою складовою є цифровізація моніторингу – зокрема, впровадження модулів обліку енергоспоживання в управлінські системи кампусів. Наприклад, досвід платформ на кшталт OpenEcoCampus показує, що цифрові рішення здатні зменшити витрати ресурсів на 10–15 % уже в перші роки використання. Отримані результати дозволяють сформулювати стратегічні орієнтири для державної політики у сфері сталого природокористування через освітні інститути. Запропоновані підходи можуть бути покладені в основу регіональних програм на кшталт «Зеленого університету», які сприятимуть гармонізації природоекономічних процесів на рівні місцевих громад та освітніх закладів.

Таким чином, екологізація економіки природних ресурсів потребує не лише технологічних рішень, а насамперед інституційних змін, де освіта відіграє ключову роль. Дослідження показало, що університетські ініціативи здатні перетворюватися на каталізатор екологічної модернізації через впровадження практичних екоінновацій, цифрових систем моніторингу й формування нових моделей поведінки. Інтеграція екологічної освіти в економічні стратегії управління ресурсами дозволяє не лише підвищити ефективність природокористування, а й сформувати основу для довгострокової сталості, адаптованої до національних умов. Запропоновані інструменти та підходи можуть стати базою для розробки освітньо-економічних програм, спрямованих на підтримку екологічної трансформації України у 2020-х роках.

1. Державна служба статистики України (2024). Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища за видами природоохоронної діяльності. Доступ: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/ns/kap_in/arch_kionps_ek_u.htm
2. Міндовкілля: У 2023 році в Україні утворено понад 312 млн тонн відходів / Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: https://mepr.gov.ua.
3. OpenEcoCampus: цифрові рішення для сталого розвитку в освіті. URL: https://openecocampus.org.
4. Стратегія державної екологічної політики України на період до 2030 року : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 20.02.2019 № 117-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-2019-p#Text.

Кацаненко Б.А.,
здобувач освіти, спеціальність «Менеджмент»;
Ляшок Н.Ю.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри управління і фінансово-економічної безпеки
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич, Україна

ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ

У сучасній економіці, коли на передній план виходять проблеми клімату, виснаження природних ресурсів і суспільної відповідальності, підприємства частіше усвідомлюють, що довготривала конкурентоспроможність неможлива без поєднання економічної ефективності з екологічною відповідальністю. В таких умовах екологічно орієнтоване стратегічне управління стає не опцією, а неабияким елементом стратегічного розвитку. Це - системний підхід до прийняття управлінських рішень, який інтегрує екологічні, соціальні та економічні аспекти в діяльність підприємства, гарантуючи його стійкість, репутаційну привабливість і здатність адаптуватися до вимог сталого розвитку. Екологічно орієнтованого управління – це не просто екологічні ініціативи або точкові заходи з охорони довкілля. Це стратегічна модель, яка

передбачає формування цілей розвитку з урахуванням екологічних ризиків, раціонального використання ресурсів, мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та виконання соціальних зобов'язань перед зацікавленими сторонами. Переходячи до такої моделі, підприємство фактично трансформує свої ресурси, виробничі процеси, корпоративну культуру, систему управління та комунікацію зі стейкхолдерами. Згідно з дослідженнями, екологічно орієнтоване управління сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню екологічних витрат, покращенню іміджу компанії та зміцненню її соціальної легітимності.

Екологічно орієнтоване стратегічне управління являє собою цілеспрямований процес формування та реалізації стратегій розвитку підприємства, які інтегрують екологічні цілі в загальну систему управління та базуються на принципах екологічної відповідальності, ресурсоефективності й сталості (табл. 1).

Таблиця 1. Інструменти екологічно орієнтованого стратегічного управління

Інструмент	Характеристика
Екологічний стратегічний аналіз	Дозволяє оцінити вплив екологічних факторів на підприємство, визначити екологічні ризики та можливості, виявити сильні й слабкі сторони у сфері природоохоронної діяльності. Є вихідною точкою формування екостратегії та прийняття рішень щодо пріоритетних напрямів екологічних змін.
Система екологічного менеджменту	Забезпечує структурований підхід до управління екологічними аспектами діяльності. Сприяє зниженню негативного впливу на довкілля, оптимізації ресурсного використання та підвищенню екологічної відповідальності працівників.
Аналіз життєвого циклу продукції	Метод дозволяє оцінити екологічний вплив продукції або процесу на всіх етапах, від видобутку сировини до утилізації. Дає можливість формувати більш екологічні продукти, оптимізувати матеріальні потоки та приймати ефективні стратегічні рішення щодо екодизайну.
Екологічне планування та екологічні KPI	Орієнтує підприємство на довгострокові природоохоронні цілі, інтегруючи екологічні показники (викиди CO_2, енергоефективність, обсяги відходів) у загальну систему стратегічного планування. Забезпечує вимірюваність результатів та контроль виконання екостратегії.
Корпоративна соціальна відповідальність	Визначає екологічні зобов'язання підприємства перед суспільством і стейкхолдерами. ESG орієнтує компанію на прозорість, зниження екологічних ризиків, відповідальне використання ресурсів та екологічну звітність, що впливає на інвестиційну привабливість.
Екологічні інновації та зелена модернізація виробництва	Передбачає впровадження технологій, що скорочують негативний вплив на довкілля: енергоощадних рішень, відновлюваних джерел енергії, екодизайну, циркулярної економіки. Підвищує конкурентоспроможність підприємства завдяки ефективному використанню ресурсів.
Екологічний контролінг	Забезпечує моніторинг екологічних показників, аналіз витрат на екологічну діяльність, оцінку екологічних ризиків та результативності екостратегій. Сприяє прозорості та оперативності управлінських рішень.
Екологічний аудит (внутрішній та зовнішній)	Дозволяє об'єктивно оцінити відповідність екологічної діяльності стандартам, законодавству та стратегічним цілям. Виявляє порушення, можливості для покращення, надає рекомендації щодо ефективнішого управління екологічними аспектами.
Стейкхолдер-менеджмент у сфері екології	Передбачає взаємодію з органами влади, місцевими громадами, екологічними організаціями, інвесторами та працівниками з метою забезпечення прозорості та узгодженості екологічних рішень. Дозволяє зменшити екологічні конфлікти та підвищити довіру до підприємства.
Звітування про сталий розвиток	Забезпечує систематичне інформування про екологічні результати діяльності підприємства. Підвищує рівень довіри інвесторів і партнерів, формує позитивний імідж та підтримує відповідність міжнародним вимогам сталого розвитку.

Джерело: складено автором на основі [1].

Основні принципи екологічно орієнтованого стратегічного управління:

1. Превентивність (запобігання екологічним ризикам замість ліквідації їх наслідків).
2. Раціональне природокористування (ефективне використання ресурсів та їх відтворення)
3. Інноваційність (впровадження екотехнологій, альтернативних джерел енергії, «зелених» бізнес-моделей).
4. Системність (інтеграція екологічних аспектів у всі рівні управління).
5. Відповідальність стейкхолдерів (залучення працівників, клієнтів, партнерів та громади до реалізації екологічних стратегій).
6. Прозорість та підзвітність (регулярне розкриття екологічних показників і результатів).

Таким чином, підприємство переходить від традиційної моделі мінімізації витрат до концепції екологічної цінності, де екологічні інвестиції стають джерелом економічних вигід.

У контексті зростаючої ролі екологічних факторів у стратегічному розвитку підприємств важливо не лише визначити загальні принципи екологічно орієнтованого управління, а й окреслити конкретний інструментарій, який забезпечує практичну реалізацію таких підходів. Саме інструменти екологічно орієнтованого стратегічного управління формують підґрунтя для системних змін, дозволяють інтегрувати екологічні пріоритети у виробничі, інвестиційні та управлінські процеси й забезпечують результативність екологічної стратегії на всіх рівнях функціонування підприємства, таблиці 1.

Важливо підкреслити, що ефективність таких інструментів забезпечується лише у разі системного підходу: їх поєднання із загальною стратегією розвитку підприємства, залученням керівництва, відповідним кадровим забезпеченням і мотивацією.

Ефективне втілення екологічно орієнтованої стратегії можливе лише за умови узгодженого функціонування комплексу організаційних, економічних, мотиваційних, інформаційно-аналітичних та інституційних механізмів. Їх інтеграція формує цілісну систему управління, у якій екологічні пріоритети стають невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємства.

Організаційний механізм передбачає формування чіткої екологічної політики, яка визначає ключові напрями природоохоронної діяльності та інтегрує екологічні орієнтири в управлінські рішення. Значну роль відіграє створення спеціалізованих підрозділів або призначення відповідальних осіб, що координують екологічний менеджмент і сприяють розробці внутрішніх корпоративних стандартів відповідальної поведінки.

Економічний механізм зосереджений на фінансовому забезпеченні екологічних ініціатив. Його сутність полягає у впровадженні екологічного бюджетування, що дозволяє планувати та контролювати витрати, пов'язані з реалізацією природоохоронних заходів. Важливою складовою є інвестиції у технології, які забезпечують мінімізацію екологічного навантаження та сприяють енергоефективності та ресурсоощадності виробництва. Невід'ємною частиною економічного механізму стає залучення «зелених» фінансових інструментів, таких як зелені облігації або пільгове кредитування екологічних проєктів. Завдяки цьому екологічна діяльність набуває економічної привабливості й перетворюється на важливий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Мотиваційний механізм забезпечує залучення персоналу до реалізації екологічних цілей. Його основою є система стимулів, спрямована на заохочення працівників за досягнення у сфері екологічної ефективності. Поряд із матеріальними стимулами важливе місце займають програми екологічної освіти та підвищення екологічної свідомості, що сприяють формуванню сталих моделей поведінки. Розвиток екологічної корпоративної культури створює сприятливе середовище, у якому екологічна відповідальність сприймається як спільна цінність і стратегічний пріоритет.

Інформаційно-аналітичний механізм спрямований на забезпечення обґрунтованості управлінських рішень шляхом систематичного збору, аналізу та інтерпретації екологічної

інформації. Його ключовими складовими є моніторинг екологічних показників, оцінювання ризиків, пов'язаних з екологічним впливом, та підготовка нефінансової звітності.

Інституційний механізм ґрунтується на взаємодії підприємства з державними екологічними структурами, міжнародними організаціями, місцевими громадами та громадськими ініціативами. Така координація сприяє впровадженню сучасних стандартів екологічної відповідальності, забезпечує доступ до актуальних регуляторних вимог та розширює можливості участі у спільних екологічних проєктах.

У сукупності ці механізми формують цілісну систему реалізації екологічно орієнтованої стратегії, у якій кожен елемент виконує власну функцію, але водночас взаємодіє з іншими. Такий підхід забезпечує ефективну інтеграцію екологічних пріоритетів у стратегічне управління підприємством і сприяє створенню передумов для сталого розвитку

Дослідження тематичних підприємств, які впроваджують еколого-інноваційні підходи, показують, що екологічна діяльність може підвищувати конкурентоспроможність навіть на глобальному ринку, якщо вона поєднана із стратегічним управлінням, інноваціями та корпоративною відповідальністю. [2]

Екологічно орієнтоване стратегічне управління - це не просто набір екологічних ініціатив, а системний підхід до розвитку підприємства, який інтегрує екологічні, економічні та соціальні аспекти його діяльності. Ефективна реалізація такої стратегії потребує застосування комплексного інструментарію: екологічного обліку та контролю, модернізації технологій, впровадження екоінновацій, належного управління та відповідальної корпоративної політики.

У довгостроковій перспективі це дозволяє підприємствам зменшувати екологічні ризики, підвищувати ефективність ресурсоспоживання, зміцнювати репутацію, залучати екологічно свідомих споживачів та партнерів, а також відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку.

1. Мельник Л.М., Малюта Л.Я. Інструменти екологічно зорієнтованого управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. М. Мельник, Л. Я. Малюта // Соціально-економічні проблеми і держава- 2013. - Вип. 2 (9). - С. 178-187. - Режим доступу: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13mlmzup.pdf Elartu дата звернення 25.11.10225
2. Одрехівський М.В., Когут У.І., Жила Д. О. Стратегічний підхід до управління розвитком еколого-інноваційної діяльності підприємств / М. В. Одрехівський, У. І. Когут, Д. О. Жила // SMEU. Scientific-methodical economics and management journal. - 2023. - Вип. 5, № 1. - С. 77-90.

Бай О.В.
аспірант, кафедра Економіки та цифрового бізнесу
Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

ЛІНІЙНА ІНЕРЦІЯ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА ТА БАР'ЄРИ ПЕРЕХОДУ ДО ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна світова економіка демонструє зростаючу невідповідність між суспільними потребами у довгостроковому добробуті та реальною здатністю планети підтримувати існуючу модель розвитку. Домінуюча парадигма лінійного економічного відтворення – від видобутку ресурсів до їх швидкого споживання та утилізації – сформувала стійку структурну інерцію, яка перешкоджає переходу до екологічно збалансованих моделей господарювання. Саме ця лінійна інерція, посилена масштабами глобального матеріального використання, стає ключовим обмеженням для циркулярної трансформації.

За останні десятиліття обсяг світового видобутку ресурсів зріс у кілька разів і нині перевищує поріг у 100 млрд тон щороку [1]. Паралельно зростає і матеріальне споживання на душу населення, що відображає залежність економічного зростання від інтенсивного використання природних ресурсів. Споживання матеріалів на душу населення зросло з 8,4 тонн у 1970 році до 12,8 тонн у 2024 році, головним чином внаслідок урбанізації, підвищення

рівня доходів та розширення інфраструктури [2]. Більш того, використання матеріалів може зрости ще на 60 відсотків до 2060 року [3]. Така тенденція не лише підсилює екологічні ризики, але й закріплює моделі поведінки бізнесу та держав, орієнтовані на короткотермінову вигоду, а не на довгострокову стійкість.

Перехід до циркулярної економіки вимагає руйнування цього інерційного механізму. Фактично, такі циркулярні підходи як ремонт, повторне використання, відновлення та високоякісна переробка, пропонують альтернативну логіку цінності, яка базується не на зростанні видобутку, а на оптимізації використання вже залучених ресурсів. Проте їх масштабування стримують кілька системних бар'єрів.

По-перше, економічні стимули у більшості країн залишаються про-лінійними [4]: первинні ресурси часто дешевші за вторинні, а екологічні зовнішні ефекти не відображені у ринкових цінах.

По-друге, технологічна та логістична інфраструктура переробки розвивається повільніше, ніж глобальні матеріальні потоки. Значна частина ресурсів втрачається у вигляді відходів ще до того, як може бути повернута в економічний обіг.

По-третє, бізнес-середовище працює в умовах високої волатильності, і компанії нерідко віддають перевагу коротким інвестиційним циклам. Це, у свою чергу, не стимулює впровадження довготривалих циркулярних моделей. Підвищені очікування споживачів та інвесторів щодо екологічної відповідальності формують нові вимоги та додатковий тиск для бізнесу [5]. Втім, ці економічні суб'єкти поки не здатні подолати існуючу структурну інерцію.

За таких умов циркулярна економіка постає не лише як набір екологічних практик, а як глибока трансформація логіки економічного розвитку. Її запровадження потребує переосмислення інституційної політики, активної ролі держави у формуванні ефективних стимулів, а також стратегічної адаптації бізнесу [6]. Лише узгоджені дії між політикою, ринком і технологічними інноваціями можуть послабити лінійну інерцію світового господарства та створити умови для переходу до циркулярної моделі, здатної забезпечити довготривалу соціо-екологічну стійкість.

Структура вхідних матеріальних потоків є ключовим індикатором того, наскільки світова економіка наближається до циркулярної моделі або, навпаки, зберігає лінійну інерцію. Порівняння даних за 2019 та 2023 роки демонструє, що попри активне декларування циркулярного переходу, основні компоненти матеріального балансу залишаються переважно лінійними. Зокрема, спостерігається зростання таких категорій, як чисте поповнення матеріальних запасів, первинні не відновлювані матеріали та використання викопного палива, тоді як частка технічного циклу (показник циклічності) і надалі залишається низькою. Це підтверджує недостатній розвиток сектору вторинних ресурсів і структурні труднощі зі зменшенням залежності від первинної сировини (рис. 1).

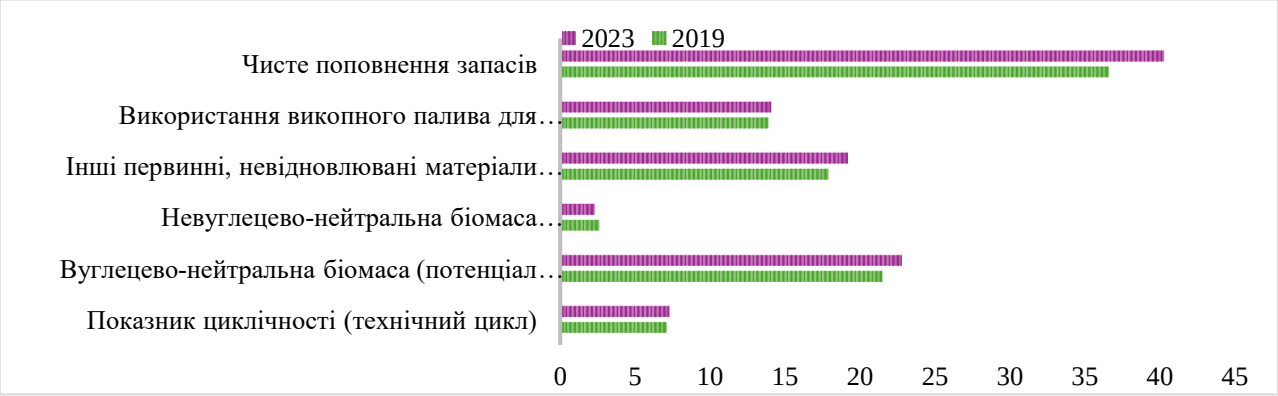


Рис. 1. Динаміка вхідних матеріальних потоків, що характеризують рівень циркулярності (млрд. тон)

Джерело: побудовано автором на основі статистики [2, 3]

Представлена динаміка свідчить, що незначне збільшення показника циклічності не компенсує розширення первинних ресурсів, що підтверджує уповільнений характер циркулярного переходу та збереження високої залежності глобальної економіки від первинної сировини.

Перехід від лінійної до циркулярної моделі розвитку стримується низкою системних бар'єрів, які закріплюють ресурсну інерцію світового господарства та ускладнюють трансформацію бізнес-середовища. Серед найсуттєвіших обмежень вирізняються три взаємопов'язані блоки: недооцінений потенціал біоекономіки, стійка залежність від викопних ресурсів та надмірне накопичення матеріальних запасів (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові бар'єри лінійної інерції у переході до циркулярної економіки

Бар'єр	Основні наслідки	Фактор, що стримує перехід до циркулярності
1. Недооцінення ролі біотрансформації	Деградація ґрунтів, втрата біорізноманіття, неефективні аграрні системи, підвищення екологічних ризиків.	Відсутність регенеративних бізнес-моделей, повільна трансформація агросектору, слабкі стимули для біоорієнтованих інновацій.
2. Структурна залежність від викопних ресурсів	Зростання глобальних викидів, висока матеріальна інтенсивність енергетики, відстрочення переходу на відновлювані джерела.	Низька економічна мотивація для декарбонізації, високі капітальні витрати, повільне оновлення інфраструктури.
3. Надмірне накопичення матеріальних запасів	Формування потоків майбутніх відходів, підвищення потреб у первинних ресурсах, зростання матеріального тиску на екосистеми.	Відсутність систем оформлення «паспортів матеріалів», обмежені практики ремонту та модернізації, низьке впровадження модульного дизайну.

Джерело: побудовано автором.

Наведені бар'єри є критичними саме для бізнес-сектору, оскільки вони визначають межі адаптації компаній до циркулярної моделі та формують стратегічні ризики для підприємств у середовищі глобальних екологічних і ринкових змін. Кожен із бар'єрів ускладнює впровадження ресурсоефективних практик, стримує інновації та зменшує здатність бізнесу переходити від лінійних до циркулярних моделей створення вартості.

Подолання бар'єрів лінійної інерції потребує від бізнесу не лише операційних змін, а й стратегічного переосмислення власної ролі у формуванні ресурсно-стійких економічних систем.

По-перше, компаніям необхідно інтегрувати циркулярні принципи на етапі проєктування продукції, формуючи дизайн, орієнтований на довговічність, модульність та циклічність матеріальних потоків. Це передбачає застосування матеріалів із низьким екологічним слідом, впровадження цифрових паспортів виробів, оптимізацію конструкцій під повторне використання та високоякісну переробку. Такий підхід мінімізує ентропійні втрати та зменшує залежність від первинних ресурсів, що є ключовим для зниження системного матеріального тиску.

По-друге, бізнесу слід переорієнтувати ланцюги постачання на замкнені цикли, розвиваючи ринки вторинної сировини, механізми зворотної логістики, міжсекторальну кооперацію та промислову симбіозність [7]. Це включає створення інституційних платформ для обміну ресурсами, впровадження прозорих систем простежуваності матеріалів і перехід до сервісних моделей, де вартість формується не через продаж продукції, а через надання її

функціональності. Такі трансформації підвищують адаптивність бізнесу в умовах дефіциту ресурсів та волатильності глобальних ринків.

По-третє, критично важливими є інвестиції в регенеративні, низьковуглецеві та цифрові технології, здатні оптимізувати матеріальні й енергетичні потоки [8]. Йдеться про впровадження біоорієнтованих виробничих систем, автоматизованих платформ моніторингу, технологій реманufактурингу та штучного інтелекту для управління ресурсною ефективністю. Такі інновації знижують сумарний екологічний слід підприємств, зміцнюють їхню стійкість і формують нові траєкторії зростання, недоступні в межах лінійної логіки.

У підсумку, поглиблена стратегічна участь бізнесу у подоланні системних бар'єрів є визначальним чинником прискорення циркулярного переходу, перетворюючи існуючі структурні обмеження на джерела інноваційної та конкурентної переваги.

1. Wiedenhofer, D., Baumgart, A., Matej, S., Virág, D., Kalt, G., Lanau, M., & Haberl, H. (2024). Mapping and modelling global mobility infrastructure stocks, material flows and their embodied greenhouse gas emissions. Journal of Cleaner Production, 434, 139742. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139742
2. International Resource Panel. (2024a). Global resources outlook 2024: Bend the trend: Pathways to a liveable planet as resource use spikes. United Nations Environment Programme.
3. International Resource Panel. (2024b). Global resources outlook 2024: Bend the trend: Pathways to a liveable planet as resource use spikes. United Nations Environment Programme.
4. Blomsma, F., Bauwens, T., Weissbrod, I., & Kirchherr, J. (2023). The 'need for speed': Towards circular disruption—What it is, how to make it happen and how to know it's happening. Business Strategy and the Environment, 32(3), 1010-1031. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.3106
5. Maksymova, I. I. (2024). The role of digitalisation in supporting global ESG initiatives: international business's transition to climate neutrality. Investments: practice and experience, (6), 103-110. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.6.103
6. Di Stefano, C., Elia, S., Garrone, P., & Piscitello, L. (2023). The Circular Economy as a new production paradigm to enhance resilience of MNEs and the economic system. AIB insights, 23(3), 1-7. DOI:10.46697/001c.74163
7. Plank, B., Streeck, J., Virag, D., Krausmann, F., Haberl, H., & Wiedenhofer, D. (2022). From resource extraction to manufacturing and construction: flows of stock-building materials in 177 countries from 1900 to 2016. Resources, Conservation and Recycling, 179, 106122. DOI: https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.106122
8. Lukashevych, Y., Evdokimov, V., Polukhin, A., Maksymova, I., & Tsvilii, D. (2024). Innovation in the energy sector: The transition to renewable sources as a strategic step towards sustainable development. African Journal of Applied Research, 10(1), 43-56. DOI: https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.665

Maksymova I.I.
DrSci in Economics, Associate Professor, Head of the Department of International Relations
State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine

CLIMATE-NEUTRAL DEVELOPMENT OF UKRAINE'S ECONOMY: THE HOT AIR EFFECT AND THE IMPACT OF WAR

Climate neutrality has become a defining vector of Ukraine's economic development, which began to emerge in the early years of independence and gradually strengthened through the ratification of international green agreements and programmatic initiatives. In recent years, this climate-oriented trajectory has intensified, shaped by the deepening of European integration processes and the environmentally destructive consequences of the war. This strategic direction represents one of the most significant challenges for Ukraine and requires a profound rethinking of national economic development strategies as well as the systematic involvement of all economic actors.

Given these conditions, Ukraine has accumulated a set of socio-economic, environmental, technological, and geopolitical preconditions that outline both opportunities and challenges on the pathway toward achieving climate neutrality of the national economy, especially through the integration of the broad potential of digitalisation. It is important to note that the contemporary trajectory of climate-neutral economic development in Ukraine is shaped by several formative directions:

- initial state of the system;
- conceptually new challenges for the economy;
- sustainable digitalization;
- participation in international green agreements;
- european integration process;
- impact of the war.

It should be noted that the urgency of accelerating the implementation of climate-neutral development principles in Ukraine is determined by the intensifying negative impacts of climate change across the territory of the country. The national "Strategy for Environmental Security and Climate Change Adaptation until 2030". Among the key targets of the documents are the following [1]:

- a 65 percent reduction in greenhouse gas emissions compared to the 1990 level;
- a 27 percent share of renewable energy sources in total final energy consumption;
- deepening the diversification of energy sources and supply routes with no more than 30 percent dependence on any single supplier;
- primary energy consumption not exceeding 72.224 million tonnes of oil equivalent and final energy consumption of 42.168 million tonnes of oil equivalent (toe, tonnes of oil equivalent).

In planning post-war recovery, it is also necessary to incorporate the prospects of rapid economic growth. The concept of achieving a "trillion-dollar economy," understood as reaching 1 trillion USD of GDP in Ukraine, is actively discussed both in the scientific literature and in the broader public discourse, including within the framework of the Club of Rome discussions in Ukraine [2]. Current analytical works emphasise the need to strengthen the specialisation of the Ukrainian economy, ensure its structural transformation, diversify economic activities as sources of growth, enhance transparency in public governance, and address environmental threats, military aggression and institutional weaknesses in order to secure the foundations for accelerated economic expansion.

Such a potential increase in national production, which Ukraine will inevitably need to pursue in the post-war period, is expected to result in at least a threefold rise in carbon emissions, considering the pre-war carbon intensity of Ukraine's GDP. An even greater increase in the carbon footprint of the post-war economy may be expected if growth is driven primarily by the expansion of industrial production rather than by the development of tertiary sectors. According to preliminary estimates, each year of the Russian-Ukrainian war generated an additional 120 megatonnes of carbon on the territory of Ukraine [3], which is almost equivalent to the annual carbon footprint of the national economy in the pre-war period. Thus, emissions from active hostilities account for approximately 40 percent of the current carbon footprint of the war in Ukraine, and the overwhelming majority of these emissions result from fuel combustion by Russian forces during military operations on Ukrainian territory and from war-induced fires. However, the ongoing reconstruction is generating an even larger share of the carbon footprint, reaching up to 60 percent, nearly half of which is produced during the restoration of industrial enterprises and the reconstruction of the energy infrastructure that continues to suffer systematic destruction as a result of the aggressor's attacks.

Consequently, as a result of the war, Ukraine is facing a double carbon burden, which, against the backdrop of economic decline, significantly complicates progress toward climate neutrality. At the same time, this situation reinforces the urgency of identifying and implementing low-carbon practices already at the current stage in order to ensure a climate-neutral reconstruction.

Under these conditions, establishing the foundations of climate-neutral economic growth becomes critically important.

Two strategic directions require particular emphasis:

- the restoration of national production based on the adoption of low-carbon practices and the reduction of the carbon footprint;

- the identification of pathways to eliminate the additional carbon burden on the national economy generated by the war.

Given current trends, it is appropriate to consider climate neutrality as a key guiding principle for the recovery of the national economy, both in the context of green growth and in alignment with the global discourse on this issue. The war initiated by the Russian Federation against Ukraine further exacerbates the challenges of climate-neutral development not only through direct economic impacts but also through a significant increase in the carbon footprint.

A multifactorial analysis of the factors shaping the carbon footprint of the national economy (energy, digital, and technological) allowed us to define a multifactorial model of the carbon footprint of the Ukrainian economy:

$$Y_{вик} = 465{,}21 + 0{,}669 \cdot X1 - 27{,}426 \cdot X5 - 0{,}638 \cdot X8$$

where $Y_{(eq)}$ is carbon emissions, Mt;
X1 - GDP, billion dollars;
X5 - renewable energy, % of total energy consumption;
X8 - mobile cellular subscribers, per 100 people.

It has been emphasized that the identified factors shape the strategic framework for achieving climate neutrality in Ukraine, which encompasses the following key components: strengthening digital transformation processes through the development of digital infrastructure, bridging the digital divide, and enhancing digital quality of life; reframing the green-digital transition in relation to national production sectors by integrating global best practices; developing a system of financial and economic incentives to facilitate the transition to climate neutrality; and educational initiatives and the advancement of digital skills to support the achievement of climate neutrality.

It has been demonstrated that the integration of Ukraine’s climate policies with those of the EU holds strategic significance not only for achieving climate neutrality in Ukraine but also in the broader context of European integration. The role of digitalization is primarily seen in ensuring high-quality information support, monitoring, and trust in the European integration process through the following mechanisms [4]: deployment of integrated digital platforms for emission monitoring and reporting, utilization of blockchain solutions for carbon footprint tracking and transparency of interactions, implementation of artificial intelligence and big data tools, and the development of digital diplomacy aimed at overcoming integration barriers, particularly in advancing through Cluster 4 of the negotiation framework.

The dynamics of Ukraine's economic trajectory toward "net-zero emissions" have been compared with those of the EU under different emission reduction scenarios projected until 2050 (Fig. 1).

Pattern of the "hot air" effect have been identified in Ukraine's economy, characterized by emission reductions driven by a decline in national production rather than structural low-carbon transformations. Overcoming this effect requires prioritizing approaches to reducing the carbon intensity of GDP, which would mitigate the risk of increasing the carbon footprint as production volumes are expected to grow in the post-war period. In light of this, the need for revising Ukraine's Nationally Determined Contributions has been emphasized, with a focus on intensifying efforts and strengthening state support programs for emission reductions.

The persistence of this trajectory presents significant risks for the post-war recovery of Ukraine. If economic growth resumes along a traditional, resource- and energy-intensive pathway, the country may face a rapid rebound in emissions that would offset previous reductions and undermine long-term climate neutrality commitments. The reconstruction of destroyed industrial capacities, transport networks and energy infrastructure could become a major driver of increased emissions unless guided by a systemic low-carbon framework. In addition, the urgent nature of rebuilding, combined with financial constraints and security challenges, may encourage short-term solutions that rely on carbon-intensive technologies, further entrenching path dependencies that are difficult to reverse.

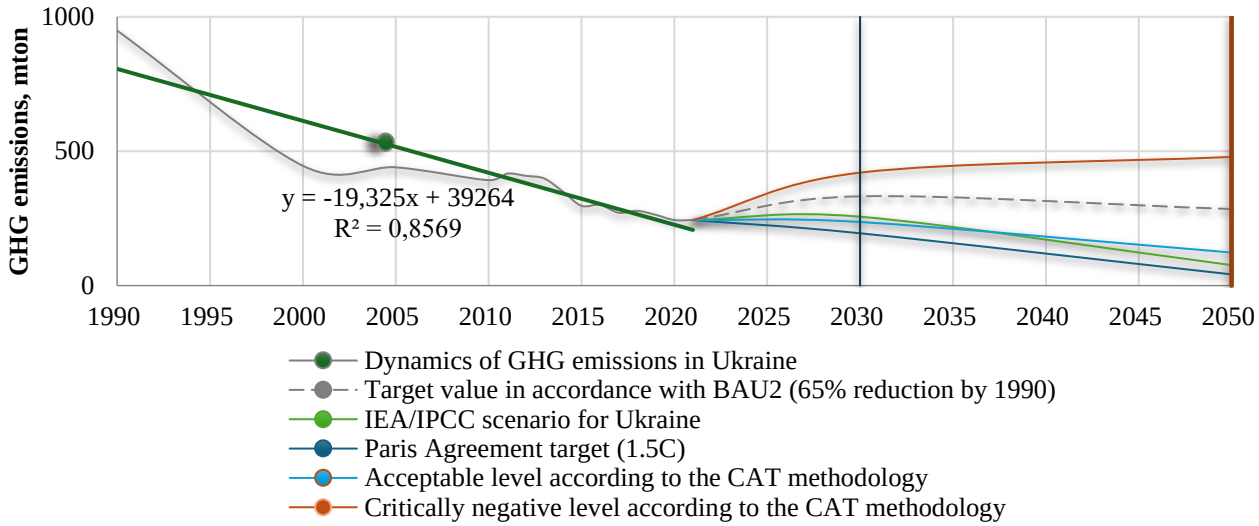


Figure 1. Dynamics of achieving climate neutrality in Ukraine
Source: author's research [5]

To address these risks, Ukraine's recovery strategy requires strong orientation toward climate-resilient and low-carbon reconstruction models. This includes the integration of energy-efficient and renewable technologies in rebuilding infrastructure, the modernization of industrial facilities in line with EU decarbonisation standards, and the adoption of digital tools that enhance resource efficiency and transparency in reconstruction processes. Strengthening institutional capacity, improving monitoring systems for emissions and environmental impacts, and accelerating alignment with the European Green Deal also represent essential components of this transition.

1. National Energy and Climate Plan for the period up to 2030: CMU dated June 25, 2024, No. 587-r. URL: https://me.gov.ua/view/bb0b9ef5-ea96-4b8a-8f2f-471faf32c9df
2. Galasyuk, V.V. Conceptual Foundations of Ukraine's Economic Transformation: Monograph. Kyiv: National Academy of Management., 2019. 188 c.
3. The impact of Russia's war in Ukraine on the climate: Report by Ekodiya / Clerk et al. 2023. URL: https://ecoaction.org.ua/vplyv-rosijskoi-vijny-v-ukraini-na-klimat.html
4. Максимова І. Стратегічні засади цифрової трансформації на шляху до кліматично нейтральної економіки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. Вип. 4 (13). P. 173-180. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.13-26
5. Maksymova I. Digitalization-based integration of climate policies of Ukraine and the EU. *Journal of european economy*. 2023. Vol. 22 (1). P. 94-110. DOI: https://doi.org/10.35774/jee2023.01.093

Матвійчук Л.Ю.
д.е.н., проф., завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Жадько О.А.
аспірант кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

СТАЛИЙ ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПРИРОДООХОРОННИХ ТЕРИТОРІЙ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Сталий туризм у сучасних умовах є важливим механізмом досягнення балансу між соціально-економічним розвитком територій та збереженням довкілля. На відміну від масового туризму, який орієнтований на максимізацію потоку відвідувачів та доходів, концепція сталого туризму ґрунтується на принципах раціонального використання ресурсів, мінімізації антропогенного навантаження та забезпечення міжгенераційної справедливості. У своїх визначеннях Всесвітня туристична організація наголошує необхідності сталого туризму

задовольняти потреби туристів, одночасно захищаючи можливості майбутніх поколінь користуватися природними та культурними благами. Такий підхід передбачає інтеграцію екологічних критеріїв у систему регулювання туристичної діяльності окремих регіонів, управління потоками відвідувачів та планування туристичної інфраструктури таких регіонів. У цьому контексті, сталий туризм поступово перетворюється на один із основних драйверів соціально-економічного розвитку природоохоронних територій Волинської області. У Волинському регіоні багатому на унікальні природні території, саме сталі підходи до туризму дають змогу поєднати охорону природних ресурсів із формуванням нових можливостей для місцевих громад. На відміну від традиційних моделей інтенсивного рекреаційного використання, сталий туризм орієнтується на довгострокове збереження природних систем через контроль антропогенного навантаження, оптимізацію потоків відвідувачів та спрямування частини доходів на природоохоронні заходи. Для Волинської області, такий підхід є актуальним, адже територія має чутливі екосистеми, зокрема озерно-болотні комплекси, які особливо вразливі до нерегульованої туристичної активності.

Питання сталого туризму на природоохоронних територіях регіонів України розглянуто в працях значної кількості вчених, які акцентують увагу як на загальнотеоретичних підходах, так і на регіональних особливостях використання природно-заповідного фонду для туристичних цілей. Зокрема, вагомий внесок у дослідження проблематики зробили О. Бейдик, який обґрунтовує рекреаційний потенціал природоохоронних територій та механізми його раціонального використання; І. Смаль, який аналізує моделі сталого туризму в українських національних парках і підкреслює доцільність екоспрямованого менеджменту; М. Мальська, розглядає туристичне навантаження на екосистеми та питання збереження біорізноманіття в умовах зростання туристичних потоків; Ф. Шандор, розкриває концептуальні засади розвитку екотуризму в Карпатському регіоні; О. Штанько визначила інноваційні інструменти у стратегічному управлінні регіональними туристичними дестинаціями, в тому числі на природоохоронних територіях Волині [1]. Незважаючи на достатню кількість наукових праць, потребують подальшого дослідження, питання розвитку сталого туризму на природоохоронних територіях Волинської області, як регіону з унікальними територіями, що потребують нового інтегрованого підходу.

Економічний ефект сталого туризму в межах природоохоронних територій Волинського регіону полягає у створенні нових можливостей для місцевого бізнесу та збільшенні фінансових надходжень у громади, не руйнуючи природних передумов розвитку. Розвиток екологічних маршрутів, центрів інтерпретації природи, зелених садиб, локальних туристичних продуктів сприяє утворенню нових робочих місць, зростанню самозайнятості та підтримці малого підприємництва. Особливо це помітно на прикладі Шацьких озер, де зростає попит на відпочинок як такий та на якісні екопросвітницькі та рекреаційні продукти з мінімальним втручанням у природні комплекси. Так формується модель, у якій економічна вигода прямо залежить від збереження екологічної цінності території, що робить сталий туризм одним із небагатьох механізмів, здатних забезпечити синергію природи та ринку.

Соціальний вимір сталого туризму на природоохоронних територіях Волині полягає в активізації місцевих громад, підвищенні екологічної свідомості населення та зміцненні локальної ідентичності. Туристична діяльність, побудована на природоохоронних принципах, стимулює громади брати участь у прийнятті рішень, пов’язаних із землекористуванням, збереженням біорізноманіття, розвитком інфраструктури та комунікацій. Такий підхід формує відповідальні моделі поведінки та підтримує створення партнерств між адміністраціями природоохоронних територій, бізнесом і жителями. У Волинській області, де значна частина сіл розташована на периферії та історично відчуває нестачу економічних можливостей, сталий туризм стає фактором зменшення соціальної нерівності та джерелом стабільних доходів, не залежних від сезонних чи галузевих ризиків.

Екологічний аспект сталого туризму в регіоні охоплює планування рекреаційних навантажень, контроль за інфраструктурою, збереження водно-болотних угідь, впровадження

системи «leave no trace», очищення берегових територій, моніторинг флори і фауни. Для природоохоронних територій Волині це важливо, оскільки регіон є частиною Поліського екологічного коридору, надзвичайно важливого для міграції птахів і збереження рідкісних видів. Сталий туризм, на відміну від масового, не шкодить таким процесам, а створює додаткові стимули для охорони природи (доходи від туристичної діяльності можуть бути спрямовані на наукові дослідження, розвиток системи моніторингу, відновлення екосистем та екопросвітницькі програми) [2].

На нашу думку, для розвитку сталого туризму на природоохоронних територіях Волинської області доцільно:

- удосконалити систему управління природоохоронними територіями та туристичними потоками;
- впровадити екосистемний підхід в плануванні туристичної діяльності;
- розвивати інфраструктуру низького екологічного впливу;
- стимулювати розвиток місцевих екотуристичних продуктів;
- розвивати партнерства з місцевими громадами;
- посилити екологічну освіту та популяризувати відповідальну поведінку туристів
- формувати «зелені» стандарти для туристичного бізнесу Волині.

Таким чином, розвиток сталого туризму на природоохоронних територіях Волинської області потребує системного впровадження інституційних, організаційно-управлінських, фінансово-економічних та соціальних механізмів, спрямованих на збереження природних ресурсів та активізацію рекреаційного потенціалу регіону. Доцільним є формування регіональної програми сталого туризму за участю органів влади, природоохоронних установ, громад та бізнесу, яка має визначати чіткі індикатори навантаження на екосистеми національний природних парків та інших об’єктів природно-заповідного фонду. Сталий туризм може стати вагомим інструментом розвитку природоохоронних територій Волинської області за умови узгодженого поєднання природоохоронних цілей із соціально-економічними потребами місцевих громад. Впровадження екологічно орієнтованої інфраструктури, посилення управлінських компетенцій, створення інноваційних продуктів екотуризму та налагодження транскордонного співробітництва формують основу для збереження унікальних екосистем регіону та підвищення його туристичної привабливості. Комплексний підхід забезпечить баланс між використанням природних ресурсів і їх відтворенням, що відповідає сучасним концепціям сталого розвитку та євроінтеграційним орієнтирам України.

1. Матвійчук Л.Ю., Жадько О.А., Штанько О.Ф. (2025). Особливості застосування інноваційних інструментів у стратегічному управлінні регіональними туристичними дестинаціями. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics: наук.журн. Закарпат. угор. ін-т ім. Ф. Ракоці II. Берегове, № 8. С. 137-150 DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-137-150
2. Стратегія розвитку Волинської області на період до 2027 року. https://new.volynrada.gov.ua/volyn/strategiya-rozvitku/

Хвесик М.А.
ак. НААН, д.е.н, проф., заступник директора
Чередніченко Ю.Г.
к.е.н., провідний науковий співробітник
Інститут демографії та досліджень якості життя ім. М. Птухи НАНУ, м. Київ, Україна

ОЦІНКА РИЗИКІВ СТІЙКОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ СФЕРИ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В УКРАЇНІ

Україна належить до групи держав зі складними екологічними проблемами. Вони є типовими, з одного боку, для країн, що розвиваються, а з іншого – для індустріально розвинених економік. Специфічною проблемою трансформаційного періоду є сектор

поводження з відходами. Обсяги утвореної вторсировини зростають, а частка переробленої, є незначною. Незмінна практика депонування новоутворених відходів на переповнених полігонах є загрозою для довкілля й посилює негативні наслідки для здоров'я населення [1]. Наростання екологічних, техногенних та воєнних ризиків актуалізує потребу системної оцінки стійкості та адаптивності сектора обігу вторсировини як складової національної екологічної безпеки.

У сучасному міжнародному дискурсі проблематика критичних точок у системах поводження з твердими побутовими відходами (ТПВ) представлена насамперед роботами, які поєднують екологічні, технологічні та управлінські аспекти регулювання обігу вторинної сировини. В роботі [2] систематизовано ризики вздовж усього ланцюга «збирання → транспортування → оброблення», узагальнено інструментарій оцінювання, а також виявлено ключові прогалини даних, зокрема щодо логістики та фактичних рівнів рециклінгу відходів. Автори підкреслюють необхідність переходу до ризик-орієнтованого моніторингу, який пов'язує індикатори екологічного впливу із управлінськими рішеннями щодо утилізації сміття на муніципальному рівні.

Процедурно-інструментальний вимір представлено в праці [3], де на всьому життєвому циклі утилізації ТПВ впроваджено аналіз режимів та наслідків відмов (FMEA) для ідентифікації та ранжування відмов за показником пріоритетності ризику *(risk priority number*). Підхід є масштабованим і може бути інтегрований у муніципальні системи управління відходами.

В роботі [4] автори пропонують структуровану рамку якісної та кількісної оцінки небезпек полігонів ТПВ в Україні, обґрунтовують поняття інтегрованого ризику та виділяють найбільш небезпечні сценарії впливу на довкілля і прилеглі території (води, ґрунти, повітря). Ілляш О. Е., Смоляр Н. О [5] оцінюють критичні точки, які можуть виникати в районах будівництва об'єктів оброблення побутових відходів в Полтавській області. Зібрана ними фахова об'єктивна інформація щодо встановлених небезпек дає змогу на практиці запланувати превентивні заходи для мінімізації негативних впливів розміщення полігонів ТПВ на якість життя населення.

Узагальнюючи результати проаналізованих досліджень, можна констатувати, що проблематика оцінки ризиків у сфері поводження з твердими побутовими відходами дедалі більше розглядається в міждисциплінарному контексті, який поєднує екологічні, технологічні та управлінські виміри. Зарубіжні роботи демонструють високий рівень методологічної складності, водночас акцентуючи увагу на практичних стратегіях мінімізації небезпек для довкілля та здоров'я населення. Вітчизняні дослідження доповнюють цей підхід локалізованим аналізом ризиків пов'язаних з функціонуванням старих полігонів і розміщенням нових об'єктів оброблення ТПВ, що має безпосереднє прикладне значення для формування превентивних заходів та муніципальних програм екологічної безпеки поводження з вторинною сировиною. Таким чином, науковий дискурс поступово зміщується від констатації проблем до розроблення структурованих інструментів оцінювання й інтегрованих систем управління, що створює підґрунтя для впровадження ризик-орієнтованих підходів у практику поводження з відходами.

Узагальнення та критичний огляд останніх досліджень засвідчили зростання наукового й прикладного інтересу до проблематики ризиків у системах управління відходами – від ідентифікації типових небезпек до формування превентивних механізмів та інструментів управління. Логічним наступним кроком є систематизація виявлених викликів у форматі аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналізу). Застосування такого підходу дає змогу комплексно оцінити стан існуючої системи менеджменту, окреслити її внутрішні переваги й обмеження, а також зовнішні чинники, що впливають на спроможність сектора управління відходами забезпечувати сталий розвиток, ефективне використання природних ресурсів та підвищення якості життя населення. Зазначений інструмент є важливим не лише для стратегічного планування, а й для формування адаптивних механізмів реагування

в умовах багатовекторних ризиків, які супроводжують трансформацію сфери поводження з відходами. Для поглиблення розуміння внутрішньої структури проблем та потенціалу сектора утилізації вторинної сировини доцільно узагальнити виявлені чинники через призму чотирьох взаємопов'язаних компонентів, що лежать в основі цього підходу.

Проведений нами SWOT-аналіз дозволив всебічно охарактеризувати поточний стан та стратегічні перспективи сфери управління відходами в Україні у контексті забезпечення сталого природокористування та підвищення якості життя населення. Встановлено, що попри наявні сильні сторони – зокрема інституційні зрушення, нормативну підтримку та зростання екологічної свідомості –сектор залишається вразливим до низки системних проблем, таких як фрагментарність інфраструктури, слабкий екологічний контроль, недостатнє фінансування та неефективність тарифоутворення.

Зовнішнє середовище демонструє як серйозні виклики, так і значні можливості. З одного боку, ризики, пов'язані з екологічною деградацією, воєнними діями, змінами клімату та тінізацією сектору, формують загрози для здоров'я населення, стану довкілля та довгострокової економічної стабільності. З іншого боку, відкриття нових можливостей у межах інтеграції до Європейського зеленого курсу, активніше використання цифрових рішень, розвиток ринку вторинної сировини та застосування інструментів державно-приватного партнерства створюють передумови для переходу на якісно новий рівень у сфері управління відходами.

Особливої уваги заслуговує наявна диспропорція між потенціалом розвитку і фактичними умовами реалізації екологічних реформ. Цей розрив вимагає впровадження адаптивного управління, яке передбачає гнучкість політик, системну інтеграцію даних, постійний моніторинг ризиків та циклічне вдосконалення управлінських рішень в секторі менеджменту відходів. У цьому контексті SWOT-аналіз виконує роль не лише діагностичного інструменту, а й платформи для стратегічного планування – з можливістю спрямувати зусилля на максимізацію позитивного впливу внутрішніх ресурсів і мінімізацію загроз через цілеспрямоване управління.

Таким чином, формування стійкої та ефективної системи поводження з відходами має базуватися на чіткому усвідомленні системних слабких місць, проактивному реагуванні на загрози та послідовному використанні існуючих можливостей для інституційного та технологічного розвитку. У довгостроковій перспективі це сприятиме не лише екологічній безпеці, але й сталому розвитку територій, підвищенню добробуту населення та посиленню ресурсної резилієнтності України.

1. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. Київ : Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. 176 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/SDGs_NationalReportUA_Web.pdf
2. Vyas S., Prajapati P., Shah A. V., Varjani S. Municipal solid waste management: Dynamics, risk assessment, ecological influence, advancements, constraints and perspectives. *Science of the Total Environment.* 2022. Vol. 814. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048969721078815 DOI: 10.1016/j.scitotenv.2021.152802.
3. Chen Y.C., Wu W.F. Constructing an effective prevention mechanism for MSW lifecycle using failure mode and effects analysis // Waste Management. — 2015. — Vol. 46. — С. 646–652. — DOI: 10.1016/j.wasman.2015.09.003
4. Корбут М., Сафранов Т., Мальований М. Методичні підходи до оцінки екологічних ризиків від полігонів твердих побутових відходів. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Технічні науки*, 2024. Т. 337 №3(2), 187-196. https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-337-3-28
5. Ілляш О. Е., Смоляр Н. О. Оцінювання ризиків впливу на довкілля та здоров'я населення при плануванні й реалізації регіонального плану управління відходами. *Проблеми охорони праці в Україні*. 2022. 38(3-4), 41-46. https://doi.org/10.36804/nndipbop.38-3-4.2022.41-46

Мостюк Д. І.
Студентка групи ЕКм-21
Науковий керівник: **Дзямулич М.І.**, к.е.н., доцент кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк, Україна

ЕКОНОМІЧНА СПЕЦИФІКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТИМЧАСОВОГО РОЗМІЩУВАННЯ Й ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ

Економічна специфіка функціонування підприємств сфери тимчасового розміщування й організації харчування визначається поєднанням ринкових механізмів попиту і пропозиції з особливостями виробництва та споживання послуг. При цьому на відміну від сфери матеріального виробництва, результат діяльності таких підприємств має нематеріальний характер і споживається безпосередньо в момент його надання, що обмежує можливості накопичення запасів і зумовлює високу залежність фінансових результатів від коливань попиту в часі.

Важливою економічною ознакою даної сфери є значна частка постійних витрат у структурі собівартості. Утримання номерного фонду, виробничих приміщень, обладнання, а також забезпечення мінімального рівня персоналу формують витрати, які майже не залежать від обсягів реалізації. За таких умов рівень завантаженості стає ключовим фактором рентабельності. Водночас навіть незначні зміни попиту можуть суттєво впливати на фінансові результати підприємств. Тому функціонування підприємств даної сфери характеризується високою трудомісткістю та значною залежністю від якості управління людськими ресурсами. При цьому саме праця персоналу безпосередньо формує споживчу цінність послуги, що підсилює роль витрат на оплату праці. Водночас продуктивність праці таких підприємств складно стандартизувати, що ускладнює планування витрат і доходів.

Ще однією специфічною рисою підприємств сфери тимчасового розміщування й організації харчування є їх підвищена чутливість до регіональних економічних умов. Локалізація попиту, платоспроможність споживачів, транспортна доступність і ділова активність регіону безпосередньо впливають на обсяги реалізації послуг. У таких умовах економічна стійкість підприємств сфери тимчасового розміщування й організації харчування формується не лише за рахунок внутрішньої ефективності, але й через здатність адаптувати цінову, витратну та організаційну політику до змін ринкового середовища.

Таким чином, функціональна специфіка сфери тимчасового розміщування й організації харчування полягає у безперервному забезпеченні споживачів комплексом взаємопов’язаних послуг, що поєднують проживання, харчування та супровідні сервісні операції. Діяльність підприємств цієї сфери орієнтована на одночасне виконання виробничих, обслуговуючих і організаційних функцій, де процес створення послуги нерозривно пов’язаний із її споживанням. Висока інтенсивність контактів із клієнтами зумовлює потребу у чіткій координації внутрішніх процесів, гнучкому реагуванні на зміну запитів і забезпеченні стабільної якості обслуговування. Особливістю є також циклічність навантаження, що потребує оперативного перерозподілу ресурсів і персоналу для підтримання ефективного функціонування підприємств (рис. 1).

Взаємодія операційно-сервісної організації діяльності та ресурсно-функціонального забезпечення формує цілісну логіку функціонування підприємств сфери тимчасового розміщування й організації харчування. Операційно-сервісна складова визначає вимоги до швидкості, безперервності та якості надання послуг, тоді як ресурсно-функціональне забезпечення створює матеріальну, кадрову та організаційну основу для реалізації цих вимог. Ефективність сервісних процесів безпосередньо залежить від стану номерного і виробничого фонду, рівня підготовки персоналу та узгодженості внутрішніх стандартів роботи.

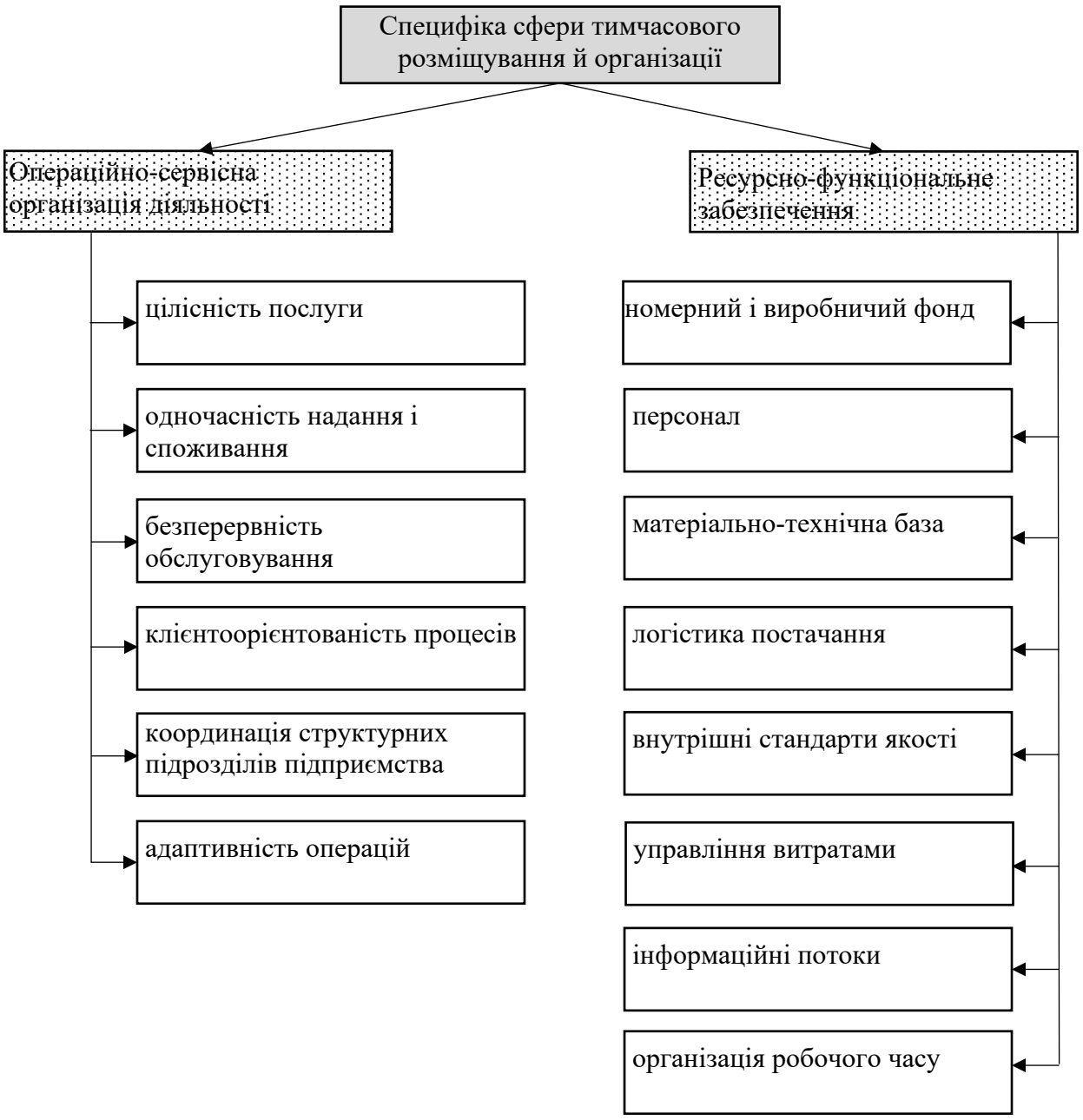


Рис. 1.1. Функціональна специфіка сфери тимчасового розміщування й організації харчування

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Водночас інтенсивність обслуговування і коливання навантаження зумовлюють необхідність гнучкого використання ресурсів, оптимізації робочого часу та оперативного перерозподілу матеріальних і трудових потоків. Порушення балансу між цими складовими призводить до зниження якості послуг або зростання витрат, тоді як їх узгоджена взаємодія забезпечує стабільність процесів, економічну результативність і здатність підприємств адаптуватися до змін умов функціонування.

Таким чином, приходимо до висновку, що підприємства сфери тимчасового розміщування й організації харчування функціонують як складна економічна система, у якій поєднуються сервісна орієнтація, ресурсна обмеженість і висока залежність від зовнішнього середовища. Узагальнення теоретичних підходів дозволяє розглядати цю сферу не лише як сукупність окремих видів діяльності, а як цілісний сегмент регіональної економіки,

результативність якого визначається рівнем узгодженості внутрішніх процесів і здатністю адаптації до змін ринкової кон'юнктури.

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.

Шушпанов Д. Г.
д. е. н., проф., завідувач відділу
демографічного моделювання та прогнозування
Інституту демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України
Мельничук М.О.
аспірант
Західноукраїнського національного університету

ЕКОЛОГІЧНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку України, обумовлений наслідками повномасштабної війни, актуалізує потребу в переосмисленні управлінських підходів у сфері відновлення економіки, інфраструктури та промисловості. Повоєнна реконструкція не може зводитися до відтворення довоєнних моделей функціонування, оскільки такі підходи не враховують ані масштабів екологічних втрат, ані структурних змін у системі ризиків. У цьому контексті екологічно-орієнтоване управління та впровадження інтегрованих систем менеджменту (ІСМ) розглядаються як необхідна передумова сталого відновлення та євроінтеграційного розвитку України.

Екологічний менеджмент сьогодні не є формальним; він визнаний ключовою домінантою сталого розвитку та вищим пріоритетом розвитку підприємництва. Згідно з науковими засадами, він базується на принципі відповідальності за екологічні наслідки управлінських рішень та превентивності — попередженні ризиків ще до їх виникнення [8].

Інтегрована система менеджменту об'єднує всі системи та процеси організації в єдину комплексну структуру, що дає змогу функціонувати як цілісна система з узгодженими цілями та скоординованим управлінням відповідно до вимог кількох міжнародних стандартів, зокрема у сфері якості, екологічного менеджменту, охорони праці та безпеки. [1]. Умови війни підсилюють доцільність інтегрованого підходу, оскільки фрагментарне управління якістю, екологією та безпекою призводить до зростання витрат, управлінських конфліктів і втрати інвестиційної привабливості.

Запровадження ІСМ на підприємствах дає змогу перейти від реактивного виконання регуляторних вимог до стратегічного управління ризиками та ресурсами. Інтеграція екологічних і якісних аспектів управління сприяє підвищенню ефективності використання матеріальних, енергетичних і людських ресурсів, зниженню внутрішніх суперечностей між виробничими та екологічними цілями, а також формуванню прозорої системи прийняття рішень [7].

В умовах війни екологічний менеджмент набуває особливого значення через стрімке зростання масштабів шкоди довкіллю. За оцінками Державної екологічної інспекції України, лише за перший рік повномасштабної агресії сукупні збитки довкіллю перевищили 1,74 трлн грн, що об'єктивно переводить екологічні ризики з площини корпоративної відповідальності у сферу національної безпеки [11]. Цілком очевидним є те, що за таких умов стан виконання

Цілей сталого розвитку в Україні зазнав суттєвих змін. Аналіз звіту за 2024 рік демонструє, що лише 25% цілей мають значний прогрес, тоді як понад 30% взагалі зупинилися або регресують [10]. Відповідно, інтегровані системи менеджменту стають інструментом не лише оптимізації діяльності підприємств, а й зниження системних екологічних загроз та сприяння досягненню сталого розвитку.

З 2024 року в міжнародних стандартах серії ISO закріплено вимогу щодо обов'язкового врахування кліматичних змін як релевантного чинника функціонування систем менеджменту [4]. Це означає, що організації повинні оцінювати кліматичні ризики, вуглецеві наслідки та адаптаційні заходи під час планування будь-яких видів діяльності – від відновлення виробничих потужностей до логістики та будівництва.

Для України першочерговим викликом є управління відходами руйнації, що утворилися внаслідок бойових дій. Йдеться про великі обсяги уламків будівель, інфраструктурних елементів, побутових і промислових матеріалів, які часто містять небезпечні компоненти. На відміну від традиційних будівельних відходів, такі потоки характеризуються високим рівнем змішаності та екологічної небезпеки, що унеможливлює застосування стандартних підходів до поводження з ними без попереднього сортування [2].

Формування системи екологічного менеджменту (СЕМ) у складі ІСМ доцільно здійснювати за поетапною логікою, що охоплює ініціацію, аналіз контексту, ідентифікацію екологічних аспектів, оцінку ризиків, планування заходів, впровадження, моніторинг та сертифікацію [9]. В умовах війни та відновлення цей процес має ґрунтуватися на ризикоорієнтованому підході з урахуванням специфічних загроз – обстрілів, перебоїв енергопостачання, порушення логістики та нестабільності постачання ресурсів [6]. Запровадження інноваційного підходу до стандарту ISO 14001:2015 як раз акцентує увагу не на формальному контролі, а на управлінні ризиками та можливостями [3].

Ефективність екологічно-орієнтованого управління та інтегрованих систем менеджменту в умовах відновлення України не може бути оцінена виключно на рівні нормативних вимог або концептуальних моделей. Ключового значення набуває їхня практична імплементація в реальних умовах воєнних руйнувань, ресурсних обмежень та підвищених екологічних ризиків. Саме на рівні конкретних управлінських рішень, технологічних підходів і просторових трансформацій проявляється здатність ІСМ забезпечувати не лише відповідність стандартам, а й реальний внесок у стійкість територій і економіки. У цьому контексті особливий аналітичний інтерес становлять практичні кейси, що ілюструють застосування принципів інтегрованого та екологічного менеджменту у процесах розчищення, реконструкції та «зеленого» відновлення постраждалих територій.

Так, під час розчищення зруйнованих територій у Київській області ключовою проблемою стало змішування інертних матеріалів (бетон, цегла) з небезпечними компонентами, зокрема азбестом, лакофарбовими покриттями та залишками інженерних мереж. Така практика фактично унеможливлювала повторне використання матеріалів і створювала додаткові екологічні ризики Рішенням стало впровадження підходів, близьких до британських Site Waste Management Plans, які передбачають попереднє планування демонтажу, розділення потоків відходів безпосередньо на місці утворення та детальний облік матеріалів. У результаті значна частина бетонних і цегляних відходів після подрібнення може бути використана у дорожньому будівництві або виробництві вторинних будівельних матеріалів, що відповідає принципам циклічної економіки та знижує навантаження на полігони [2, С. 5].

Японська практика відновлення після масштабних природних катастроф демонструє ефективність інтеграції екологічних і енергоефективних рішень у процес реконструкції. Обов'язковими елементами відновлення житлових кварталів є використання сонячних панелей, високоефективної термоізоляції та систем повторного використання води. Для українських міст, що зазнали руйнувань унаслідок війни, адаптація такого підходу може включати формування мережі «зелених просторів» – парків, зелених дахів і дворів, які

одночасно покращують мікроклімат, якість повітря та підвищують кліматичну стійкість територій. Інтеграція таких рішень у межах ІСМ дозволяє поєднати екологічні, соціальні та економічні цілі відновлення [5].

Інтегровані системи менеджменту формують управлінську основу для сталого відновлення України в умовах війни та післявоєнної трансформації. Поєднання стандартів у сфері якості, екології та безпеки забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує інституційну стійкість підприємств і створює передумови для інтеграції у європейський економічний простір. Відповідальне управління відходами руйнації та впровадження енергоефективних і кліматично чутливих рішень виступають ключовими елементами формування екологічно безпечного та економічно спроможного майбутнього України.

1. Integrated Standards. What is an Integrated Management System (IMS)? https://integrated-standards.com/articles/what-is-integrated-management-system/
2. Аналітичний звіт з результатів дослідження законодавства щодо відходів руйнації: проєкт «Відходи руйнації: дослідження перспектив запровадження економіки замкнутого циклу». 2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1073-2022-%D0%BF#Text (дата звернення: 26.02.2025).
3. Берначик Р. Ризики та можливості в ISO 14001 – Що вимагає стандарт? DQS. URL: https://www.dqs-holding.com/uk/blog/risks-and-opportunities-in-iso-14001/ (дата звернення: 26.02.2025).
4. Вплив кліматичних змін на міжнародні стандарти: оновлення ISO 9001, ISO 14001. ТЮФ Тюрінген Україна. URL: https://tuv-thuringen.com.ua/ (дата звернення: 26.02.2025).
5. Екологічне відновлення українських міст: міжнародний досвід та стратегії. ГО «Відбудуємо та відновимо». URL: https://vidbuduemo.blogspot.com/ (дата звернення: 26.02.2025).
6. Єпіфанова І. Ризикоорієнтований підхід до управління економіко-екологічною безпекою підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-8.
7. Корешков В., Нахаренко В., Кусакін М., Осмола І. Інтегро́вані системи менеджменту організації. Особливості, проблеми і шляхи вирішення. Стандартизація. Сертифікація. Якість. № 1 (44). 2007 URL: http://www.klubok.net/Downloadsindex-req-viewdownloaddetails-lid-338.html .
8. Лук'янова О. М. Екологічний менеджмент: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 66 с.
9. Солоденко Ю. Впровадження системи екологічного менеджменту на автотранспортних підприємствах. Науковий вісник УМО. Серія «Економіка та управління». 2017. Вип. 4..
10. Тарасюк О. В. Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. Економіка, управління та адміністрування. 2025. № 1 (111). С. 51–63. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-51-63.
11. Шевченко О. В., Пронь О. С., Чеботарьова І. В. Вплив повномасштабних бойових дій на стійкість територій до кліматичних змін. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-106.

Хомицький В.М., здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки
Луцький національний технічний університет, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ У ЗАХІДНОМУ РЕГІОНІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Актуальність дослідження проблем розвитку циркулярної економіки в Західному регіоні України зумовлена насамперед необхідністю імплементації норм «Європейського зеленого курсу» в межах транскордонного співробітництва з країнами ЄС. Упровадження моделі замкненого циклу в цій територіальній одиниці дозволить радикально оптимізувати використання природних ресурсів та мінімізувати антропогенний тиск на унікальні екосистеми Карпатського регіону.

Перехід від лінійної парадигми споживання до рециклінгу стає дуже важливим для вирішення проблеми накопичення відходів та дефіциту сировини, що загострилися внаслідок деформації логістичних ланцюгів у воєнний період. Орієнтація на біоенергетику та переробку аграрних залишків створює передумови для зміцнення енергетичної незалежності громад, тоді як розвиток промислового симбіозу в межах локальних індустріальних парків стимулює інвестиційну привабливість території. Зростає також роль інноваційних «зелених» технологій у модернізації виробничого сектору та створенні нових робочих місць у сфері сервісного

обслуговування й відновлення товарів. Формування замкнених ланцюгів доданої вартості сприятиме підвищенню адаптивності регіональної економіки до зовнішніх ризиків та забезпечує довгострокову соціально-економічну стійкість. Зрештою, наукове обґрунтування підходів до циркулярних трансформацій є важливою умовою для залучення міжнародних грантів та капіталу в проєкти екологічно безпечної повоєнної відбудови.

Перспективні напрями розвитку циркулярної економіки в Західному регіоні України в контексті євроінтеграції визначаються необхідністю повної синхронізації вітчизняного законодавства з вимогами Директив ЄС та стратегією «Європейського зеленого курсу» [1]. Пріоритетним вектором є впровадження моделі промислового симбіозу в межах транскордонних індустріальних парків, де відходи одного підприємства стають сировиною для іншого. Особливого значення набуває розвиток біоенергетичного кластера, що базується на глибокій переробці сільськогосподарських та лісотехнічних залишків для виробництва біометану та пелет.

У контексті євроінтеграційних процесів актуалізується впровадження принципів екодизайну та розширеної відповідальності виробника, що забезпечує високу ремонтопридатність та вторинну переробку продукції. Важливим напрямом є модернізація муніципальних систем управління відходами з акцентом на запровадження технологій автоматизованого сортування та термічної утилізації з рекуперацією енергії.

Розвиток «sharing economy» або економіки спільного використання у транспортній та логістичній сферах регіону сприятиме зменшенню вуглецевого сліду та оптимізації витрат бізнесу [2]. Стратегічно виправданим є створення регіональних центрів рециклінгу будівельних матеріалів, що критично важливо для сталого відновлення зруйнованої інфраструктури з використанням вторинної сировини. В аграрному секторі перспективним є перехід до органічного землеробства із закритим циклом обігу поживних речовин, що відповідає стратегії ЄС «Від ферми до виделки».

Інтеграція в єдиний європейський ринок вимагає впровадження цифрових паспортів продукції для забезпечення прозорості ланцюгів постачання та моніторингу життєвого циклу товарів. Науково-технічна співпраця з університетами сусідніх країн Польщі, Словаччини та Угорщини дозволить реалізувати спільні інноваційні проєкти у сфері «зеленої» хімії та біотехнологій. Формування кластерів з ревіталізації та реновації промислових об’єктів забезпечить раціональне землекористування та збереження ландшафтного різноманіття регіону.

Ефективне використання фінансових інструментів ЄС, таких як програма LIFE, дозволить масштабувати пілотні проєкти з очищення стічних вод та вилучення цінних компонентів із мулових осадів. Важливим елементом є стимулювання сервісних бізнес-моделей (Product-as-a-Service), де споживач платить за користування функціоналом виробу, а не за володіння ним. Зміцнення інституційної спроможності місцевих громад у сфері циркулярного планування стане запорукою залучення прямих іноземних інвестицій у високотехнологічні переробні підприємства. Реалізація цих напрямів дозволить Західному регіону трансформуватися у провідний «зелений» хаб, що забезпечить конкурентоспроможність національної економіки на європейському просторі.

Отже, розвиток економіки Західного регіону України на засадах циркулярності є стратегічним завданням, що має поєднати в собі екологічну безпеку, ресурсну ефективність та вимоги європейської інтеграції. Унікальне географічне положення регіону та його близькість до кордонів ЄС створюють сприятливі умови для впровадження інноваційних моделей промислового симбіозу, біоенергетичних кластерів та сучасних систем управління відходами, що повністю відповідають принципам «Європейського зеленого курсу». Перехід до замкнених циклів виробництва дозволить не лише мінімізувати антропогенне навантаження на вразливі екосистеми Карпат, а й суттєво підвищити стійкість локальної економіки до зовнішніх енергетичних та сировинних шоків.

Перспективи регіону полягають у залученні європейських інвестицій та технологій для розбудови мережі рециклінгових центрів, розвитку органічного агровиробництва та впровадження цифрових інструментів моніторингу життєвого циклу продукції. Успішна реалізація цих напрямів дозволить Західному регіону виступити пілотним майданчиком для повоєнного «зеленого» відновлення всієї країни, забезпечуючи перехід від експортно-сировинної моделі до високотехнологічної економіки з високою доданою вартістю. Таким чином, циркулярна економіка стає ключовим механізмом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого соціально-економічного розвитку регіону в єдиному європейському просторі.

1. European Commission. EU Green Deal (Carbon border adjustment mechanism). URL: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12228-Carbon-Border-Adjustment-Mechanism
2. The European Commission. 2025. Collaborative economy. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/services/collaborative-economy_en

Яворський В. В.
аспірант
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна
Ущенко П. Г.
аспірант
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

ГЛОБАЛЬНА БІОРЕСУРСНА ЕКОНОМІКА В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ, ПОЛІТИЧНІ ТРАЄКТОРІЇ ТА ЕКОЛОГІЧНІ ОБМЕЖЕННЯ

Сучасна біоресурсна економіка постає як один із найглибших зрушень у глобальній господарській парадигмі. На тлі стрімкого зростання населення, обмеженості продуктивних земель і необхідності прискореної декарбонізації формується нова інтегрована модель розвитку, що спирається на відновлювані біологічні ресурси, інноваційні технології перероблення та циркулярні виробничі ланцюги. Ця модель покликана одночасно реагувати на виклики продовольчої безпеки, енергетичної стійкості та збереження екосистем, а також створювати додаткові джерела зайнятості й економічного зростання. Концепт біоресурсної економіки еволюціонував від технологічно орієнтованого бачення ролі сучасних біотехнологій до комплексної теорії системної трансформації способів виробництва й споживання. Перші підходи наголошували на потенціалі геноміки та біоінженерії для медицини й агросектору, тоді як подальші інтерпретації розглядають переорієнтацію на біоресурси як нову основу економічного устрою, що охоплює аграрне виробництво, лісове та рибне господарство, харчову промисловість, біоенергетику, фармацевтику, біоматеріали та біохімічні технології [2; 4–6]. Таким чином, біоресурсна економіка перестає бути лише сукупністю «зелених» технологічних рішень і набуває рис цілісної системи, що трансформує потоки енергії, сировини й капіталу у бік відновлюваних ресурсів.

У глобальних масштабах політика розвитку біоресурсної економіки стала стратегічним пріоритетом. Держави формують довгострокові бачення цього сектору, визначаючи ключові сегменти – від біоенергетики та біоматеріалів до харчових інгредієнтів і фармацевтичних біопродуктів. У різних регіонах світу створюються інвестиційні платформи для розвитку циркулярних біорефінерій, запроваджуються програми підтримки регіональних кластерів у сільських, приморських і міських територіях, а також вибудовуються системи моніторингу сталості, що дозволяють оцінювати впливи на клімат, землекористування, біорізноманіття та соціальну сферу [7]. Одночасно зростає значення знаннєво-інтенсивного характеру цієї економіки: конкурентоспроможність національних біоресурсних секторів залежить від якості наукових досліджень, ефективності технологій біопереробки та рівня цифрової інтеграції.

У регуляторному вимірі визначальне значення мають механізми ціноутворення на вуглець. Системи торгівлі квотами, вуглецеве оподаткування та добровільні ринки вуглецевих кредитів формують економічні стимули для заміщення викопних ресурсів біопродуктами з низьким вуглецевим слідом. Підприємства, що працюють на основі викопної сировини, стикаються зі зростанням витрат на викиди, тоді як виробники біоматеріалів, біопалива й біохімікатів можуть здобувати конкурентні переваги завдяки поєднанню виробничих процесів із досягненням кліматичних цілей. Для країн, що прагнуть інтегруватися у простір «зелених» ринків, зокрема України, це створює можливості для монетизації проєктів у сфері біоенергетики, перероблення відходів і відновлення деградованих земель.

Водночас зростання біоресурсної економіки супроводжується масштабними екосистемними обмеженнями. Збільшення попиту на біомасу поглиблює конкуренцію за землю між продовольчим сектором, лісами та біоенергетикою, що може провокувати втрати біорізноманіття, деградацію ґрунтів, скорочення запасів екосистемного вуглецю та надмірне використання прісної води. Межа між сталою інтенсифікацією та надмірною експлуатацією стає дедалі вразливішою: підвищення продуктивності без належних екологічних рамок здатне спричинити довготривалі незворотні зміни в ландшафтах. Земля у цьому контексті постає і виробничим ресурсом, і носієм незамінних екосистемних послуг – від секвестрації вуглецю та регулювання гідрологічного режиму до підтримання біорізноманіття й стабільності біогеохімічних циклів.

Кліматичні ризики істотно ускладнюють розвиток біоресурсних секторів. Раптові екстремальні явища – повені, шторми, тривалі посухи та лісові пожежі – завдають прямої шкоди аграрним і лісовим системам, руйнують інфраструктуру й зменшують доступність біоресурсів. Повільні кліматичні тренди, зокрема зміна температурного режиму, перерозподіл опадів і поширення хвороб рослин, трансформують календарі виробництва, структуру посівів та ареали видів. За таких умов стійкість біоресурсних ланцюгів значною мірою визначається здатністю держав та підприємств інтегрувати оцінку кліматичних ризиків у політики землекористування, аграрні стратегії та інвестиційні рішення.

Розвиток біоресурсної економіки дедалі тісніше пов’язаний із цифровізацією. Цифрові платформи і дані дозволяють оптимізувати логістику, відстежувати рух біосировини в реальному часі, моделювати екологічні наслідки виробництва та інтегрувати параметри сталості в управлінські рішення. На перетині біотехнологій, аналітики даних і платформних сервісів формується цифрова біоресурсна економіка, здатна якісно модернізувати ланцюги створення вартості – від вирощування сировини до високотехнологічної переробки та сервісного супроводу продукції. Для України, що володіє потужним цифровим сектором, інтеграція таких рішень у аграрну, енергетичну та промислову політику може стати каталізатором повоєнної модернізації [3; 7].

Соціальний вимір біоресурсної трансформації є не менш важливим, ніж технологічний чи екологічний [1; 4]. Економіка, орієнтована на біоресурси, істотно впливає на структуру зайнятості, регіональний розвиток, рівень інклюзивності й соціальної справедливості, оскільки змінює просторову організацію виробництва та перерозподіл економічних вигод між територіями. Вирішальну роль відіграють інституційні механізми – рівний доступ до фінансування, включення малих та сімейних виробників у ланцюги вартості, гарантування прав на землю й ресурси, а також участь місцевих громад у прийнятті рішень щодо розміщення та формату біоресурсних проєктів. Саме від якості цих механізмів залежить, чи стане біоресурсна трансформація чинником поглиблення регіональних і соціальних диспропорцій, чи, навпаки, інструментом відновлення територій, що постраждали від воєнних дій, деіндустріалізації чи деградації інфраструктури, забезпечуючи стійкість та інклюзивність розвитку як для України, так і для інших країн із подібними викликами.

Біоресурсна економіка формує підґрунтя нової траєкторії розвитку, у межах якої продовольча й енергетична безпека, декарбонізація, інноваційність та екологічна раціональність розглядаються як взаємопов’язані елементи єдиного стратегічного курсу, а не

як окремі напрями політики. Її логіка передбачає не лише заміщення викопних ресурсів відновлюваною біосировиною, а й глибоку перебудову інституцій, фінансових механізмів, систем територіального планування та структур ринку праці. У міру того як країни з високою часткою аграрного та ресурсноорієнтованого виробництва, включно з державами, що переживають воєнні руйнування, деіндустріалізацію чи затяжні структурні кризи, інтегруються у глобальні «зелені» ланцюги вартості, біоресурсна економіка перестає бути суто секторною історією й перетворюється на рамку, через яку переосмислюються моделі зростання, фіскальна політика, просторовий розвиток і соціальні контракти.

Запровадження такої моделі вимагає високих стандартів інституційної якості – від прозорих режимів управління земельними та природними ресурсами до надійних механізмів гарантування прав інвесторів і місцевих громад, – а також інтегрованого просторового планування, здатного узгоджувати потреби агровиробництва, біоенергетики, відновлення інфраструктури та збереження екосистемних послуг. Вирішальною умовою виступає розвиток знаннєво-інноваційних екосистем, у яких університети, бізнес, держава та громадянське суспільство спільно конструюють нові біотехнологічні та цифрові рішення, що забезпечують простежуваність біоресурсів, мінімізацію екологічних ризиків і підвищення доданої вартості всередині країни, а не лише на стадії первинного виробництва сировини. Для економік, що одночасно вирішують завдання повоєнної реконструкції, макрофінансової стабілізації та євроінтеграції, зокрема для України, включення в глобальний контекст біоресурсної трансформації означає шанс вийти за межі традиційної сировинної спеціалізації, вибудувати складні біопереробні ланцюги, сформувати покоління інноваційних біопродуктів та інтегрувати цифрові інструменти управління біоресурсами в систему публічної політики. У цьому розумінні біоресурсна економіка постає не лише як «зелений» сектор, а як один із ключових векторів модернізації, від успішності якого залежатимуть якість відновлення територій, конкурентоспроможність на світових ринках і здатність суспільства поєднати економічний прогрес із довгостроковою екологічною та соціальною стійкістю.

1. Кукіна Н. В., Петруха Н. М., Великий Є. 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
2. Петруха Н. Сутність та зміст зеленої трансформації сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 2. С. 566–582. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.566
3. Петруха Н., Петруха С., Жмаєв А., Синкевич М. Цифровізація економіки та державних фінансів: сучасні тенденції та повоєнна парадигма. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 7(35). С. 152–172. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-7(35)-152-172 URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/issue/view/260/358
4. Petrukha N. M., Petrukha S. V., Umanets Y. M., Rybitskyi O. L. The Bioeconomic Basis of Post-War Recovery of Rural Economy. *Business-Inform*. 2025. № 3. P. 97–110. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-97-110
5. Petrukha N., Petrukha S., Shapovalov O., Iavorskyi V. Agricultural Engineering: Stagnationor Bioeconomic Ontogenesis. *Agrosvit*. 2025. № 10. P. 133–144. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.10.133
6. Petrukha N., Petrukha S., Shapovalov O., Ushchenko P. The Role of the Bioeconomy in the Post-War “Greening” of Economic Policy. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 10. С. 104–115. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.10.103
7. Ryzhakova G., Pokolenko V., Malykhina O., Predun K., Petrukha N. Structural Regulation of Methodological Management Approaches and Applied Reengineering Tools for Enterprises-Developers in Construction. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*. 2020. Vol. 8, № 10. P. 7560–7567. DOI: https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/1428102020 URL: https://www.warse.org/IJETER/static/pdf/file/ijeter1428102020.pdf

Ачкасова О.В.
к.е.н., доцент, доцент кафедри соціальної економіки
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна
Курицький В. С.
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна

СОЦІАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Цифрова трансформація економіки зумовлює суттєві зміни у соціально-трудових відносинах, формуючи новий характер соціальних ризиків та трансформуючи запит на соціальний захист. Поширення дистанційної працю, цифрових платформ, гнучких форматів зайнятості, внутрішньої та зовнішньої мобільності населення актуалізує необхідність оновлення підходів до організації соціального забезпечення. Від ефективності соціальної підтримки залежить стабільність ринку праці та рівень соціальної безпеки, тому модернізація соціального забезпечення стає однією з ключових умов розвитку цифрової економіки, що підтверджується дослідженнями трансформацій соціально-трудової сфери [8].

Результати наукових праць останніх років демонструють, що сучасна система соціального забезпечення в Україні характеризується фрагментарністю, недостатнім рівнем цифрової інтеграції та нерівними можливостями доступу до соціальних послуг. Іванісов О.В., Лебединська О.С. та Лугова В.М. визначають низку недоліків у чинних механізмах соціальної політики, включаючи недостатню адресність та складність процедур отримання допомоги [1]. У дослідженні Карташова Є.Г., Грабовенка Н.В., Андріянова І.О. та Чурилова В.В. акцентується на тому, що цифрова держава має забезпечувати автоматизовані процедури призначення соціальних виплат, інтеграцію інформаційних систем та підвищення прозорості соціально-адміністративних процесів [2]. Костишина Т. звертає увагу на те, що цифрова економіка формує нові соціальні ризики, пов’язані з нестандартною зайнятістю та діяльністю цифрових платформ, які переважно не охоплені традиційною системою страхового захисту [3]. Лебединська О.С., Іванісов О.В. і Лугова В.М. розглядають інтегровані соціальні послуги як механізм, який дозволяє забезпечити комплексність та доступність соціальної допомоги для різних категорій населення в умовах високої мобільності та неоднорідності потреб [4]. У працях Мішиної С.В. й Степанової Е.Р. висвітлено важливість цифрових сервісів для підтримки внутрішньо переміщених осіб, що вимагає адаптації соціальної політики до умов територіальної нестабільності та великих масштабів міграції [5; 7]. Дослідження Демченко К.О., Назарової Г.В. та їхніх колег підкреслює значення інституційної та організаційної спроможності соціальних послуг у процесі цифрової модернізації [9].

Узагальнення цих поглядів дозволяє чітко окреслити проблему, що полягає у невідповідності чинної системи соціального забезпечення новим умовам цифрової економіки. Існуючі механізми соціального страхування та соціальної допомоги переважно орієнтовані на традиційні форми трудових відносин, що не відповідає сучасним реаліям. Зростання частки віддаленої та платформної роботи, збільшення кількості працівників з нестандартною зайнятістю, а також зростання ролі цифрових платформ у взаємодії громадян з органами влади формують потребу у нових моделях соціального захисту. У рамках формування наукових підходів виникає необхідність визначити особливості функціонування соціального забезпечення працівників у цифровому середовищі та окреслити перспективні напрями його модернізації.

Проведений аналіз засвідчує, що цифровізація трансформує соціальне забезпечення на кількох рівнях, змінюючи як технологічні можливості системи, так і логіку її функціонування. Найпомітнішою тенденцією є перехід від надмірного процедурного адміністрування до

орієнтації на реальну доступність соціальних послуг. Це означає, що складні бюрократичні процедури дедалі частіше замінюються цифровими сервісами, які дають змогу громадянам взаємодіяти з інституціями швидше та з меншими витратами часу. Цифрова готовність системи соціального забезпечення, включаючи інтегровані платформи, технічну оснащеність та компетентність персоналу, стає умовою оперативного призначення допомоги та ефективної роботи з великими масивами даних [1].

У процесі цифровізації водночас виявляються глибинні структурні обмеження чинної моделі. Проблеми інтеграції державних інформаційних ресурсів, інерційність адміністративних процедур та фрагментарність управлінських рішень сповільнюють темпи модернізації. Це створює дисбаланс між технічним потенціалом цифрових інструментів і фактичною здатністю системи соціального захисту швидко адаптуватися до нових викликів [2].

Особливої актуальності набуває питання соціального страхування у контексті поширення платформної та нестандартної зайнятості. Працівники з нерегулярним доходом, відсутністю довготривалих договорів та залежністю від цифрових платформ часто залишаються поза традиційними механізмами захисту. Тому постає необхідність створення гнучких і персоналізованих моделей страхування, здатних враховувати особливості таких трудових траєкторій [3].

Суттєво змінюється й підхід до організації соціальних послуг. Інтегровані соціальні послуги забезпечують комплексність підтримки, скорочують дублювання процедур і дають змогу швидше реагувати на потреби громадян, що є особливо важливим у ситуаціях високої мобільності та соціальної вразливості [4]. Найяскравіше значення цифровізації виявляється у роботі з внутрішньо переміщеними особами: дистанційне подання документів, онлайн-оформлення допомоги та мобільні сервіси дозволяють забезпечити безперервність соціального захисту там, де традиційні моделі виявляються неефективними [5; 7].

Разом із технічними новаціями цифровізація вимагає інституційного підсилення. Ефективне функціонування ринку соціальних послуг, координація між суб'єктами соціальної політики, модернізація соціальної інфраструктури та розширення партнерства між державними і недержавними організаціями є передумовами повноцінної реалізації цифрових інструментів. Без зміцнення інституційної спроможності навіть найсучасніші технології не забезпечать очікуваного підвищення якості соціального забезпечення [9].

Підсумовуючи результати, можна стверджувати, що цифрова економіка змінює саму логіку функціонування системи соціального забезпечення. Її модернізація має ґрунтуватися на інтеграції інформаційних систем, підвищенні цифрової компетентності населення, створенні інклюзивних електронних сервісів, адаптації механізмів соціального страхування до нових форм зайнятості та посиленні інституційної спроможності ринку соціальних послуг. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні цифрових моделей соціального захисту працівників, оцінюванні ефективності інтегрованих соціальних послуг та удосконаленні цифрових підходів до підтримки внутрішньо переміщених осіб.

1. Іванісов О. В., Лебединська О.С., Лугова В.М. Реальний стан і перспективи реформування системи соціального забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 184–189. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-12_0-pages-184_189.pd
2. Карташов Є.Г., Грабовенко Н. В., Андріянов І. О., Чурилов В. В.. Державна соціальна політика у сучасній цифровій державі. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2025 р. № 1. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2025/41.pdf
3. Костишина Т. Соціальний захист в контексті розвитку цифрової економіки. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 279-288.
4. Лебединська О.С., Іванісов О.В., Лугова В.М. Специфіка надання інтегрованих соціальних послуг в сучасних умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 38–44. URL: http://ujae.org.ua/spetsyfika-nadannya-integrovanyh-sotsialnyh-poslug-v-suchasnyh-umovah/
5. Мішина С. В. Сучасні тенденції розвитку соціального захисту внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Ефективна економіка*. 2025. № 9 . URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.44

6. Новікова О. Ф., Залознова Ю. С., Амоша О. І. та ін. *Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки: монографія.* Київ: Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2022. 385 с.
7. Степанова Е. Р. Соціальне забезпечення внутрішньо переміщених осіб. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С. 101–107. Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-1_0-pages-101_107.pdf
8. Шепеленко С. М. Формування ефективної соціальної політики вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2. С. 159-168. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_2_19.
9. Demchenko K., Nazarov N., Demianenko A., Nazarova G., Bozhydai I., Semenov A. Organizational and economic support for the development of social services market in Ukraine. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. № 2(49). P. 361-372.URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3984

Наукове видання

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ

THE ACTUAL PROBLEMS OF SOCIAL AND ECONOMIC SYSTEMS MANAGEMENT

XI Міжнародна науково-практична конференція
Частина 2

11 th international scientifically-practical conference
Part 2

Матеріали подано в авторській редакції

Відповідальний за випуск:
д.е.н., професор ***Шубалий О.М.***

Відповідальний секретар:
Туревич Л.М.

Обкладинка:
Чернецький В.М.

Відділ іміджу та промоції
Луцького національного технічного університету
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75

Формат 60 х84 1/16. Ум.-друк. арк. 29,1.
Наклад 300. Зам. 29.

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.