



POLTAVA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND TRADE

СУЧАСНІ ТРЕНДИ І СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

ЗБІРНИК ТЕЗ

І Міжнародного науково-практичного Форуму

(м. Полтава, 23–24 грудня 2024 року)

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Полтава
2025

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ (ПУЕТ)

**СУЧАСНІ ТРЕНДИ І СТРАТЕГІЧНІ
ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ
СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

ЗБІРНИК ТЕЗ

І Міжнародного науково-практичного Форуму

(м. Полтава, 23–24 грудня 2024 року)

*За загальною редакцією
д-ра екон. наук, професора Т. А. Костишиної*

**Полтава
ПУЕТ
2025**

УДК 331.1:005.21(043.2)
С91

Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу Полтавського університету економіки і торгівлі ЗАБОРОНЕНО

Редакційна колегія:

Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі.

Сучасні тренди і стратегічні імперативи розвитку соціально-
C91 трудових відносин : збірник тез І Міжнародного науково-практичного Форуму (м. Полтава, 23–24 грудня 2024 року) / за заг. ред. Т. А. Костишиної. – Полтава : ПУЕТ, 2025. – 168 с. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). – Текст укр. мовою.

ISBN 978-966-184-482-6

У збірнику подано матеріали І Міжнародного науково-практичного Форуму, який відбувся у Полтавському університеті економіки і торгівлі. Форум проведено в межах науково-дослідних тем кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії «Формування інституціонального середовища соціально-економічних систем» (ДР № 0112U007768), «Ефективність інвестицій в людський капітал на підприємствах в сучасних умовах» (ДР № 0112U001077). Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів закладів вищої освіти, усіх, хто цікавиться питаннями теорії і практики розвитку соціально-трудових відносин.

УДК 331.1:005.21(043.2)

Матеріали друкуються в авторській редакції мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідальні автори.

ISBN 978-966-184-482-6

© Полтавський університет
економіки і торгівлі, 2025

СПІВОРГАНІЗАТОРИ

Полтавський університет економіки і торгівлі
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України
Інститут економіки промисловості НАН України
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Запорізький національний університет
Донецький національний університет імені Василя Стуса
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
Західноукраїнський національний університет
Хмельницький національний університет
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького
Центральноукраїнський національний
технічний університет
Університет «Крок»
Universitat Politècnica de València, Іспанія
ISMA University of Applied Sciences, Латвія
Відділення національної служби посередництва і
примирення в Полтавській області
Агенція регіонального розвитку Полтавської області
«Офіс євроінтеграції»
Громадська організація «Інститут якості трудового життя»

ЗМІСТ

Дороніна О. А.

Європейські практики соціально-економічної інклюзії 9

Полякова-Нестеренко О., Сторожук В. П., Костишина Т. А., Череп А. В., Костишина А. І.

Інклюзивний розвиток національної економіки як ефективна складова політики економічного зростання 12

Курило І. О.

Сучасні особливості зайнятості українців у Чеській Республіці..... 15

Лопушняк Г. С.

Сучасні підходи до регламентування трудових відносин в ЗВО..... 18

Петрова І. Л., Берестов О. М.

Використання інструментів штучного інтелекту в маркетинговій діяльності..... 21

Андрієнко А.

Розвиток соціально-трудових відносин як передумова підвищення трудової мотивації..... 23

Безрідний М. О., Закладний Р. О.

Трансформація соціально-трудових відносин виклики сучасності та стратегічні орієнтири..... 25

Бурлака О. С.

Мотиваційна політика як ключовий чинник командоутворення в ІТ-компаніях 28

Головко Л. В., Сіренко Ю. В., Головко Т. В.

Кваліфікаційні центри як інструмент інтеграції освіти в Україні 31

Гуртовий І. Р., Шишов Г. О.

Актуальність та стратегічні завдання розвитку соціально-трудових відносин в умовах відновлення України 33

Думанська В. П.

Доцільність монетарного пронаталізму у повоєнному демографічному відновленні України 36

Давиденко Н.

Удосконалення системи мотивування персоналу підприємства в умовах сучасних викликів..... 38

Жиляков С. В.

Теоретичні знання та практичний досвід людини як джерело доданої вартості до конкурентоспроможності 41

Закладний Р. О., Прохоров М. М.

Соціальний діалог і трудові права тенденції Європейської інтеграції 43

Зінов'єва О.

Вплив корпоративної культури на ефективність управління персоналом підприємства 46

Ілляш І. Д.

Перехід економіки інформаційного типу до економіки 5.0 у контексті людського розвитку 48

Корнійчук О. П., Мех О. А.

Першочергові завдання центральної та місцевої влади і суспільства по створенню умов для забезпечення доступності медичної допомоги в умовах широкомасштабної війни 50

Кіндій А. С.

Розвиток житлового будівництва як ключовий фактор соціальної сфери 52

Кириченко Ю. І.

Інноваційна парадигма управління людськими ресурсами в туризмі 54

Кириченко Ю. І.

Гнучкі форми зайнятості в туристичній сфері: виклики та перспективи..... 56

Курилко Д. С.

Вплив цифрових технологій на розвиток соціально-трудових відносин у туристичному бізнесі 58

Курилко Д. С., Назаренко Д. Б.

Від сезонності до стабільності нова етика праці в туризмі 62

Леонтенко О. М.

Соціальна відповідальність бізнесу у кризових умовах 64

Лиходій Д.

Удосконалення процесу рекрутингу
персоналу в кризових умовах 67

Мандрика В. І.

Міграційна політика Угорщини щодо України 70

Минтюк М.

Вдосконалення системи документаційного забезпечення
управління персоналом ТОВ «Готель ГАЛЕРЕЯ» 75

Михайліченко Ю.

Управління кар'єрним зростанням як механізм підвищення
лояльності персоналу виробничого підприємства 78

Масленнікова Д. І.

Рекомендації щодо удосконалення організаційної структури
управління рестораном «АТЛАС» у місті Львів 81

Мартищенко Б. О.

Генеza цифрової економіки України 83

Назаренко Д. Б.

Стратегії підвищення мотивації та соціального
захисту працівників туристичної галузі 86

Нескородь В. М.

Комплаєнс як основа корпоративної
культури на підприємстві 89

Німко В.

Міграційна політика як складова
повоєнного відродження України 91

Перегуда Ю., Кандиба О.

Синергія розвитку людського капіталу та фінансової
безпеки в системі управління підприємством 95

Подрезов Д. О.

Аналіз співвідношення цінності та можливостей
людської праці і штучного інтелекту 99

Попович М.

Вплив стилю керівництва на рівень
задоволеності працівників 101

Прохоров М.

Основні вектори розвитку
соціально-трудових відносин в Україні 104

Поплавська О. М.

Сучасний ринок праці в контексті
забезпечення соціальної безпеки 106

Смірнова Г. В., Ротенберг О. В.

Сучасні аспекти змін трудового
законодавства у 2024–2025 роках 108

Степанова Л., Шинкаренко С.

Розвиток системи управління персоналом
в умовах військового стану 113

Степанова Л. В., Харченко В. С.

Формування системи навчання та підвищення
кваліфікації персоналу підприємства 115

Степанова Л., Чиж С.

Управління розвитком компетенцій
працівників на підприємстві..... 118

Стеценко В. В., Пухальський Ю. В.

Теоретичні засади впливу державних інституцій
на соціально-економічну нерівність 120

Сухіна О. М.

Шляхи вирішення проблем щодо публікацій у
SCOPUS при атестації вчених-економістів..... 123

Сухіна О. М.

Щодо одновекторності розвитку науки економіки
надрокористування та інституту громадянської
ренти для поліпшення демографічної ситуації..... 127

Сулімов В. А.

Управління персоналом в умовах високих
ризиків та невизначеності: адаптивні стратегії
для забезпечення стійкості компаній..... 132

Тужилкіна О. В.

Адаптація системи управління персоналом до умов
гібридної та дистанційної роботи: виклики,
стратегії та перспективи 135

Ходацький Д. С.

Розвиток соціально-трудових відносин:
сучасні виклики та особливості 138

Чимирис В. О.

Інноваційний розвиток як ключовий фактор підвищення
конкурентоспроможності національної економіки 140

Шаповалов В. О.

Моделювання економічної політики фірми:
підходи та практичні рішення 143

Шаповалов В. О., Пилипенко І. Ю.

Розвиток акціонерного сектора: синергія
економічних та інституційних чинників 145

Шаповалов В. О., Рудич Ю. В.

Цифрові інструменти інтеграції соціальної відповідності
в умовах управління якістю трудового життя 147

Шаповалов В. О., Чобітько Я. А.

Механізми управління економічною безпекою
підприємства: виклики та перспективи 150

Шкурпела Р.

Сучасні демографічні виклики України 153

Штерман Ю.

Конфлікти в командах: причини,
наслідки та шляхи їх вирішення 155

Яценко К.

Особливості управління персоналом у
міжнародних корпораціях в умовах глобалізації 158

Богданівський В. В., Богдан Я. С., Чупринюк Б. В.

Проблеми та перспективи відновлення туризму в Україні
як сфери рекапіталізації трудових ресурсів 160

Вітрюк Н. М., Гриценко В. С.

Цифровізація бізнесу як комплексний інструмент
подолання соціально-економічної кризи у суспільстві 164

Касян Д. С.

Стилі лідерства та їх вплив на роботу команди 167

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНКЛЮЗІЇ

О. А. Дороніна, д-р екон. наук, професор

*Донецький національний університет імені Василя Стуса
(м. Вінниця)*

Європейський вектор руху України визначає нагальну актуальність вивчення та імплементації в сферу соціально-економічного управління тих практик, що успішно зарекомендували себе в країнах Європейського Союзу (ЄС) задля формування інклюзивного середовища, яке є основою інклюзивного зростання.

Інклюзивне зростання розглядається Комісією по зростанню та розвитку Всесвітнього банку як високе та стійке зростання економіки, яке залучає всі сектори економіки, трудові ресурси та характеризується рівністю можливостей доступу до ринку, що надасть можливість подолати бідність [1]. Саме такий тип зростання можливий виключно в інклюзивному суспільстві, що дає можливості для розвитку інклюзивної економіки – економіки, де кожен з економічних агентів та суб'єктів соціально-економічних відносин має рівний доступ до економічних ресурсів та можливостей. У результаті, за рахунок формування нового типу соціально-трудових відносин, основним принципом яких стає анти дискримінаційний характер, створюються умови для збалансованого територіального розвитку.

Задля отримання максимально комплексного ефекту запровадження практик інклюзії має бути не точковим й епізодичним, а охоплювати послідовно наступні рівні: наднаціональний, національний, територіальний, корпоративний, груповий та індивідуальний. Мета інклюзивного розвитку – створити сприятливе середовище для рівного доступу до можливостей, приділяючи особливу увагу найбільш вразливим і ізольованим групам населення. Досягнення цієї мети ґрунтується на врахуванні інклюзивних цінностей ЄС (рис. 1).

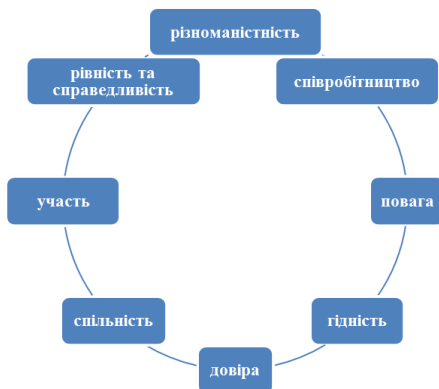


Рисунок 1 – Інклюзивні цінності Європейського Союзу [2]

У контексті поширення інклюзивних практик в Україні прикладний інтерес для представників різних груп суб'єктів соціально-трудових відносин матиме обрахунок індексу інклюзивного розвитку. Індекс інклюзивного розвитку (англ. Inclusive Development Index) – це альтернативна система оцінки економічного розвитку країн, що охоплює три базові складові [3]:

I. Зростання та розвиток:

- ВВП на душу населення (долари США в величинах 2010 року);
- продуктивність праці – ВВП на одного працівника (долари США);
- очікувана тривалість здорового життя (роки);
- зайнятість населення (відсотки).

II. Інклюзивність:

- коефіцієнт розшарування суспільства за доходами;
- рівень бідності (відсотки);
- коефіцієнт розшарування суспільства за розподілом багатства;
- медіанний дохід (долари США).

III. Наступність поколінь і стійкість розвитку:

- скориговані чисті заощадження (% від валового національного доходу);

- парникова інтенсивність ВВП (кілограми викидів CO₂ на долар);
- державний борг (відсотки від ВВП);
- коефіцієнт демографічного навантаження (відсотки).

На завершення слід зауважити, що політика інклюзії відіграє визначальну роль для розвитку соціально-трудових відносин та збалансованого територіального розвитку, а позитивні ефекти її впливу проявляються в такому:

- зниження безробіття та зростання рівня працевлаштування на робочі місця з гідними умовами праці;
- протидія вимушеній соціальній ізоляції та зростання рівня залученості всіх груп громадян до життя громади;
- соціальне зближення через зменшення соціальних і економічних розбіжностей між різними регіонами ЄС. Політика інклюзії спрямована, в тому числі й на забезпечення того, щоб усі регіони мали рівний доступ до можливостей і ресурсів;
- сприяння місцевому розвитку. Застосування принципів інклюзії на місцевому рівні сприяє створенню здорових та життєздатних громад.
- забезпечення гендерної інклюзії, сприяючи рівноправ'ю для чоловіків і жінок у всіх сферах суспільства, включаючи економіку, освіту та участь у прийнятті рішень.
- розвиток мультирівневого управління (активне залучення різних рівнів управління, від місцевого до національного та європейського) та забезпечення його наступності.

Список використаних джерел

1. The Inclusive Growth and Development Report 2017. World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2017.pdf.
2. Орехова Т. В., Дороніна О. А., Окуньовська Ю. В., Трегубов О. С. Збалансований територіальний розвиток в ЄС : підручник / за заг. ред. Т. В. Орехової. Вінниця, 2024. 205 с.
3. Індекс інклюзивного розвитку. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс_інклюзивного_розвитку.

ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ЕФЕКТИВНА СКЛАДОВА ПОЛІТИКИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

О. Полякова-Нестеренко, *д-р філол. наук, доцент кафедри прикладної лінгвістики*

Політехнічний університет, м. Валенсія, Іспанія;

В. П. Сторожук, *канд. екон. наук, доцент ISMA, Латвія;*

Т. А. Костишина, *д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії*

Полтавський університет економіки і торгівлі;

А. В. Череп, *д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку*

Запорізький національний університет;

А. І. Костишина, *асистент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії*

Полтавський університет економіки і торгівлі

В умовах повномасштабної війни інклюзивний розвиток національної економіки набуває особливої актуальності як стратегічний напрям відновлення та трансформації соціально-економічної системи. Війна не лише спричиняє значні втрати у фізичному капіталі та інфраструктурі, а й поглиблює соціальну нерівність, ускладнює доступ до економічних ресурсів широких верств населення, зокрема вразливих груп – осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок, дітей та людей похилого віку.

Інклюзивний розвиток орієнтований на забезпечення рівного доступу до економічних можливостей, справедливого розподілу доходів та соціального захисту, що є критично важливим у післякризовий період. Формування інклюзивної економіки в умовах війни дозволяє:

1. Забезпечити соціальну стабільність – шляхом активної інтеграції постраждалих груп у систему зайнятості, освіти, підприємництва.

2. Мобілізувати людський капітал – через розширення можливостей участі громадян у відновленні та розвитку країни.

3. Зміцнити національну згуртованість – сприяючи формуванню спільного бачення майбутнього і відчуття включеності у процеси трансформації.

4. Запобігти економічній маргіналізації окремих регіонів чи соціальних груп, що особливо актуально в умовах воєнної дезінтеграції територій.

5. Підвищити ефективність відбудови – шляхом використання принципів соціальної справедливості, сталості та інноваційного розвитку.

У період післявоєнної відбудови інклюзивний підхід до економічного розвитку є не лише гуманітарним імперативом, а й основою довгострокової стійкості економіки. Це вимагає оновлення державної політики у сфері зайнятості, соціального забезпечення, регіонального розвитку, інвестиційної підтримки малого та середнього бізнесу з фокусом на участь усіх верств населення у відновлювальних процесах.

Таким чином, інклюзивний розвиток в умовах війни – це не опція, а необхідність для формування життєздатної, соціально орієнтованої та конкурентоспроможної економіки майбутнього.

Інклюзивний розвиток – це така модель економічного зростання, яка:

- забезпечує вигоди для всіх верств населення, а не лише для окремих груп;
- зменшує нерівність, підтримує соціальну справедливість і рівний доступ до ресурсів;
- включає широке коло учасників – малий бізнес, регіони, вразливі групи, молодь, людей з інвалідністю тощо;
- передбачає інвестиції в освіту, охорону здоров'я, інфраструктуру та розвиток людського капіталу.

Основними характеристиками інклюзивного розвитку є такі:

- економічне зростання та соціальна справедливість;
- залучення до ринку праці широких груп населення;
- підтримка малих та середніх підприємств;
- рівний доступ до послуг та можливостей;
- участь громад у прийнятті рішень.

Наприклад, у країнах Північної Європи інклюзивний розвиток поєднує конкурентоспроможну економіку з високим рівнем соціального захисту, освіти і доступу до інновацій.

Соціальна справедливість у контексті інклюзивного розвитку національної економіки в умовах війни та післявоєнного від-

новлення виступає ключовим принципом, що визначає характер і спрямованість економічної та соціальної політики. Її сутність полягає у забезпеченні рівних можливостей для всіх громадян незалежно від їхнього соціального статусу, фізичних можливостей, регіонального походження чи наслідків, спричинених воєнними діями.

У контексті інклюзивного розвитку соціальна справедливість означає:

- рівноправний доступ до ресурсів і можливостей – забезпечення справедливого доступу до освіти, медицини, праці, житла, соціального захисту, фінансових і підприємницьких ресурсів для всіх громадян, включаючи постраждалих від війни;

- компенсацію структурних втрат і підтримку вразливих верств населення – реалізацію політик, спрямованих на подолання бідності, безробіття, дискримінації та соціального виключення осіб, які зазнали негативного впливу війни (ветерани, переселенці, особи з інвалідністю, жінки з дітьми тощо);

- залучення громадян до прийняття рішень – створення умов для участі різних соціальних груп у плануванні, реалізації та моніторингу політик відновлення, що сприяє формуванню відповідального громадянського суспільства та зміцненню довіри до держави;

- регіональну рівновагу та подолання територіальної нерівності – спрямування ресурсів на відбудову найбільш постраждалих регіонів, розвиток депресивних територій, стимулювання місцевих економік із урахуванням специфіки та потреб громад;

- моральну і правову відповідальність держави – за справедливий розподіл тягаря війни та відновлення, включно з прозорістю у витрачанні коштів, реабілітацією постраждалих, доступом до правосуддя та захистом прав людини.

Таким чином, соціальна справедливість в умовах війни та післявоєнного відновлення – це не лише питання етики, а фундаментальна умова для стійкого інклюзивного розвитку. Вона формує довгострокову довіру до держави, зміцнює соціальну згуртованість і забезпечує сталий рух країни до відновлення, економічного зростання та європейських цінностей. Разом з тим, інклюзивний розвиток – це стратегія, яка не просто генерує ВВП, а забезпечує якісне, справедливе і всеосяжне зростання, що робить економіку стійкою в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Базилюк А. В. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку / А. В. Базилюк, О. В. Жулин // Економіка та управління на транспорті. – 2015. – Вип. 1. – С. 19–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2015_1_5.
2. Бучинська Т. В. Взаємозв'язок між інклюзивним розвитком економіки держави та формуванням універсальних компетентностей людини. URL: https://dspace.wupn.edu.ua/bitstream/316497/36699/1/%D0%92%D0%B7%D0%B0%D1%94%D0%BC%D0%BE%D0%B7%D0%B2%E2%80%99%D1%8F%D0%B7%D0%BE%D0%BA%20%D0%BC%D1%96%D0%B6%20%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D0%B7%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BC%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%BC%20_2018.pdf.
3. Прогнімак О. Д. Інклюзивний розвиток України: перешкоди vs перспективи / О. Д. Прогнімак // Економічний вісник Донбасу. – 2018. № 1(51). – С. 187–197.
4. Федулова Л. І. Інклюзивні інновації в системі соціально-економічного розвитку / Л. І. Федулова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 3 (25). – С. 56–65.

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНЦІВ У ЧЕСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ

*І. О. Курило, д-р екон. наук, професор
Інститут демографії та проблем якості життя НАН
України, м. Київ; Карлів Університет, м. Прага*

Безпрецедентний потік воєнних мігрантів з України з початку російського повномасштабного вторгнення не лише відчутно вплинув на трудовресурсну ситуацію в нашій країні та її регіонах, але й позначився на ситуації на ринку праці й у сфері зайнятості тих європейських країн, яка прийняли за цей період найбільшу чисельність втікачів від війни в Україні. Серед таких держав особливе місце посідає Чеська Республіка: країна, що утримує наразі третє місце за абсолютною чисельністю українців, які зареєстровані під тимчасовий захист, та при цьому належить до європейських держав з чи не найвищою часткою таких воєнних мігрантів у загальній чисельності населення (ця частка перевищує 3 %). Загалом же саме внаслідок воєнного міграційного поповнення громадяни України становлять нині більше половини від загальної чисельності зареєстрованих у Чехії іноземців [1, с. 29]. Тож вплив воєнної міграції з України на

економіку цієї невеликої за чисельністю населення центрально-європейської країни апіорі значно вагомійшій, ніж у таких великих країнах ЄС як Німеччина чи й Польща.

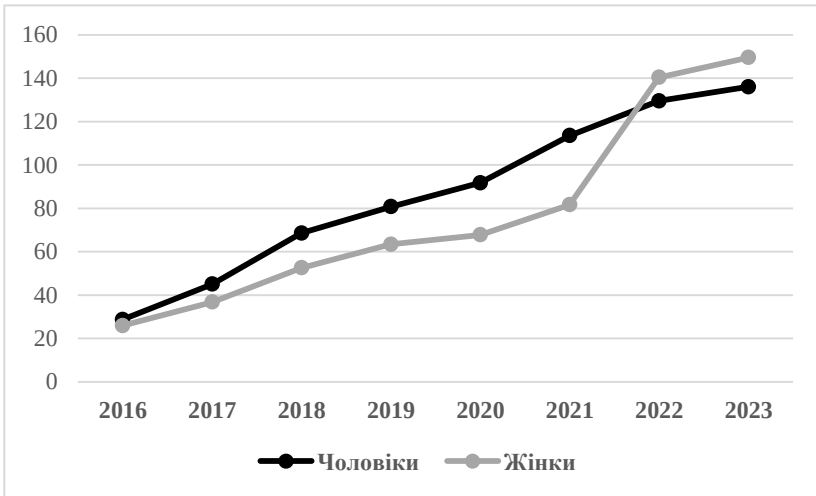
Чеська Республіка характеризується достатньо високим рівнем залученості українських воєнних мігрантів до ринку праці, що відрізняє її, приміром, від Німеччини, яка наразі дає прихисток найбільшій чисельності осіб-втікачів від війни в Україні, проте не домоглася скільки-небудь високої їх економічної активності. Життєва необхідність зайнятості, наявності самостійного джерела доходу для дорослого/ї мігранта/ки з України в Чехії обумовлена значно нижчим обсягом та меншою універсальністю надаваної фінансової підтримки порівняно з Німеччиною (що особливо відчувається з плином часу й відповідними законодавчими змінами у цій царині). З іншого боку, пошук та отримання роботи українцями під тимчасовим захистом (зокрема, в сфері послуг і т. п.) в Чехії (або й Польщі) полегшується, порівняно із західноєвропейськими країнами, більшою мовно-культурною наближеністю цих країн до України, ніж тієї ж Німеччини, хоч остання й здійснює значно більш систематизовані зусилля й вкладення в безкоштовне навчання українських воєнних мігрантів місцевій мові.

Іноземці загалом відіграють важливу роль на чеському ринку праці, особливо в деяких секторах економіки. Станом на кінець 2023 р. в Чехії працювало понад 942,3 тис. іноземців (включаючи як власне найманих працівників, так і підприємців), причому ця чисельність 2022–2023 рр. помітно зросла (працівників – майже на 4 %, підприємців – на 6 %). Загалом зайняті іноземці становили 18,6 % від загального числа зайнятих в національній економіці Чехії [2]. Найчисленнішими групами зайнятих іноземців у Чеській республіці є словаки та українці, причому саме починаючи з 2022 р. чисельність громадян України, зайнятих у чеській економіці (як чоловіків, так і жінок), почала перевищувати відповідні чисельності зайнятих у ній словаків.

Динаміка чисельності працюючих в Чехії громадян України (рис. 1) демонструє як загальний кількісний внесок хвилі воєнної міграції, починаючи з 2022 р., так і її структурний вплив, що відбивається у випереджаючому зростанні чисельності працівниць-жінок, які переважають у складі воєнних мігрантів.

Частка жінок серед усіх зайнятих в Чехії українських громадян у 2023 р. становила 52,4 % (при тому, що серед усіх іноземних працівників у країні помітно переважають чоловіки – 58,8 %).

Станом на 2023 р. українці були також найбільш численною групою тих, хто отримував ліцензії на ведення підприємницької діяльності в Чехії, якщо розглядати підприємців з країн, які не входять до ЄС. І темпи зростання чисельності українців-власників таких ліцензій були випереджаючими. Проте чоловіки-підприємці з України в Чехії мають значну (подвійну) чисельну перевагу над жінками. Показовою ж рисою найманої зайнятості іноземців (у т.ч. й українців) в Чехії є її переважне зосередження в сферах промисловості, побутових послуг та озеленення, торгівлі й громадського харчування тощо.



Джерело: дані ČSÚ (Český statistický úřad).

Рисунок 1 – Чисельність громадян України – працівників за наймом в національній економіці Чехії в 2016–2023 рр. (тис. осіб)

Іншою особливістю є висока частка зосереджених (за ознакою професійної належності) в групі допоміжних та некваліфікованих працівників, що очевидно свідчить про вимушений

характер такої зайнятості для значної частини українських воєнних мігрантів/ок.

Список використаних джерел

1. Курило І. (2024) Демографічні аспекти вимушеної міграції українців до Чеської республіки після російського повномасштабного вторгнення// Демографія та соціальна економіка, 3 (57), 24–37. <https://doi.org/10.15407/dse2024.03.024>.
2. Život cizinců v ČR – 2023. Cizinci. Praha, Český statistický úřad. URL: <https://csu.gov.cz/produkty/zivot-cizincu-v-cr-j0jxmsffxa> (дата звернення: 6.01.2025).

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В ЗВО

Г. С. Лопушняк, д-р екон. наук, професор

*Київський національний економічний університет імені
В. Гетьмана*

Забезпечення якості освіти значною мірою залежить від того на скільки ефективно організовано працю науково-педагогічних працівників, адже вони є ініціаторами, двигуном змін, новацій та удосконалень. На жаль традиційні підходи до організації трудових відносин з науково-педагогічними працівниками, де розглядаються лише питання оплати праці та навчального навантаження не виправдовують себе, що зумовлено об'єктивними причинами: зміни вимог до науково-педагогічних працівників, трансформація освітнього середовища та безліч зовнішніх викликів. Тому для ефективного менеджменту якості освіти необхідно переглянути регламенти трудових відносин.

Перш за все слід відзначити, що регламентування трудових відносин з науково-педагогічними працівниками у ЗВО наразі є продовженням інертної дії норм трудового законодавства і не враховує ризики, пов'язані з війною та імовірними пандеміями. Чинники, що спричинили зміни в організації праці мають різний характер: технологічні, природні, соціальні, політичні та інші. Найбільш значущими є: зміна технологічного укладу й поширення цифрових технологій, пандемія, військові дії та демографічна криза. Зокрема, обмеження, що пов'язані з COVID-19,

змусили переглянути потребу збереження стаціонарних робочих місць та вибору режимів роботи, а війна – пошуку «безпекових рішень». Відповідно, заклади вищої освіти вимушені самостійно обирати сценарії організації своєї діяльності з метою створення безпекового середовища як для працівників, так і здобувачів освіти. Тому серед питань організації праці – безпека, умови праці стали чи не найважливішими. Крім того, постійні стреси, збільшення трудового навантаження, інтенсивності праці призводять до зниження продуктивності праці та мотивації працівників. Так, за результатами опитування науково-педагогічних працівників країни, було відзначено погіршення психологічного благополуччя [1]. Тож ці питання варто також враховувати під час організації трудових процесів.

У попередніх дослідженнях [2], відзначалося, що основними складовими регламенту організації трудової діяльності науково-педагогічних працівників в умовах воєнного стану мають бути: загальні положення; робочий час та час відпочинку; організація робочих місць та безпека робочого місця; винагорода за працю; соціальні гарантії; відповідальність сторін та вирішення конфліктів. Саме така структура регламентів трудової діяльності дозволяє максимально охопити потреби працівників. Разом з тим, формалізація змісту цих розділів може негативно відбитися на досягненні цілі – ефективної праці. Тому важливо забезпечити реалізацію принципів гідної праці, що сприятиме досягненню і економічного, і соціального благополуччя. Імплементация принципів гідної праці до регламентів трудової діяльності забезпечуватиме доступ до конкурентоспроможних робочих місць та продуктивної зайнятості. Принципово важливо, що для науково-педагогічного працівника це й сприятливі, безпечні умови праці, належна винагорода, дотримання прав людини праці, розвиток можливостей у сфері формування та прирощення людського капіталу, захист колективних та індивідуальних інтересів, соціальна захищеність від ризиків, які постійно відтворюються. Оскільки переважна більшість ЗВО зорієнтована на змішаний регламент роботи, то для такої організації праці необхідно враховувати певні ризики щодо повітряної тривоги, наявності бомбосховища та на яку кількість осіб воно розра-

ховано. Також слід врахувати, що змішаний режим можна застосовувати у двох формах:

1) коли навчальні заняття викладачі проводять почергово – частина занять онлайн, а частина офлайн;

2) коли навчальні заняття відбуваються одночасно офлайн і онлайн.

І за першої, і за другої форми практично в усіх ЗВО можуть виникнути труднощі, пов'язані організацією таких режимів роботи. В обох випадках, навантаження на викладача суттєво зростає через збільшення індивідуальних консультацій із студентами, які через об'єктивні обставини не мали змоги доєднатися до занять навіть у дистанційному режимі і змушені опрацьовувати матеріал самостійно, що потребує перегляду норм праці.

Крім того, постійні стреси та високе навантаження потребують удосконалення підходів до мотивації праці. Зокрема, визначення чітких критеріїв, показників досягнення сприятливого соціально-психологічного професійного середовища. Також мають бути чітко визначені цілі: як для викладачів, так і адміністрації ЗВО, що значно полегшує розуміння професійної траєкторії розвитку, надає можливості оптимізувати затрати часу. Включення до регламентів трудової діяльності розділу цілеполягання та відповідно запровадження моніторингу досягнення поставлених цілей сприятиме формуванню ефективної системи якості освіти та управління персоналом.

Таким чином, регламентування трудових відносин в ЗВО передбачає гнучкий підхід до врегулювання питань вибору форми роботи викладачів, встановлення норм праці, забезпечення соціально-психологічного благополуччя та мотивації. Ключовим для регламентів трудових відносин за сучасних умов залишається досягнення гідної праці, зокрема, безпеки на робочому місці.

Список використаних джерел

1. Лопушняк Г. С., Поплавська О. М. Проектування регламентів організації трудової діяльності на засадах well-being. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 10–11 (256-257). С. 86–95. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22._topic_Galina-S.-Lopushnyak-Oksana-N.-Poplavska-86-95-1.pdf.

2. Лопушняк Г. С., Данилевич Н. С. Регламентация трудовой деятельности научно-педагогических работников в период военного stanu. Актуальные проблемы экономики. 2022. № 12 (258). С. 14–27. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/12/12.22._topic_-Galina-S.-Lopushnyak-Nataliia-S.-Danylevych-14-27.pdf.

ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

І. П. Петрова, д-р екон. наук, професор;

О. М. Берестов, студент магістратури спеціальності маркетинг

Університет економіки та права, м. Київ

У сучасному світі штучний інтелект (ШІ) стає ключовим драйвером трансформацій у різних сферах діяльності, включаючи маркетинг. Використання алгоритмів ШІ значно змінює підходи до взаємодії зі споживачами, оптимізації процесів і прогнозування тенденцій, підвищуючи ефективність та адаптивність маркетингової діяльності.

Одним із найбільш вагомих досягнень ШІ у маркетингу є його здатність забезпечувати високий рівень персоналізації. Завдяки аналізу поведінки, вподобань і запитів клієнтів, компанії можуть створювати контент, який максимально відповідає очікуванням аудиторії. Така персоналізація не лише підвищує лояльність споживачів, а й покращує ефективність маркетингових кампаній, дозволяючи брендам будувати більш тісний зв'язок зі своїми клієнтами. Наприклад, платформа Netflix використовує алгоритми ШІ для аналізу переглядів і створення персоналізованих рекомендацій.

ШІ також відкриває нові горизонти у прогнозуванні поведінки споживачів. Завдяки використанню машинного навчання працівників аналіз великих обсягів даних стає простішим і точнішим, що дозволяє передбачати тенденції ринку, формувати попит і адаптувати пропозицію до змін у поведінці споживачів. Це особливо важливо в умовах конкурентного середовища, де швидкість прийняття рішень має вирішальне значення. Так, компанія Amazon активно використовує інструменти машинного навчання для прогнозування попиту на товари, що дозволяє

їм ефективно управляти запасами та пропонувати клієнтам те, що їм найбільше потрібно

Крім того, штучний інтелект сприяє автоматизації рутинних процесів. Зокрема, використання чат-ботів, автоматизованих рекомендаційних систем і інструментів для аналізу ефективності кампаній дозволяє знижувати витрати часу на повторювані задачі, забезпечуючи при цьому високу якість обслуговування клієнтів. Це, у свою чергу, дає можливість маркетологам зосередитися на більш творчих і стратегічних аспектах своєї роботи.

Вагомим напрямом застосування ШІ є оптимізація рекламних кампаній. Завдяки інтелектуальним алгоритмам рекламодавці можуть ефективніше керувати своїм бюджетом, автоматично налаштовуючи ставки, обираючи цільові аудиторії та оптимізуючи креативи в реальному часі. Це не лише знижує витрати, а й забезпечує кращі результати для бізнесу. Google Ads використовує інтелектуальні алгоритми для автоматичного налаштування ставок, вибору цільових аудиторій і оптимізації.

Не менш важливою є роль ШІ у моніторингу зворотного зв'язку та репутаційного менеджменту. Алгоритми аналізують відгуки споживачів у соціальних мережах, на форумах та інших онлайн-майданчиках, що дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни настроїв споживачів і підтримувати позитивний імідж бренду. Наприклад, інструмент Mention відстежує згадки про бренд у соціальних мережах і дозволяє компаніям оперативно відповідати на коментарі споживачів, зберігаючи позитивний імідж.

Водночас, впровадження ШІ супроводжується певними етичними викликами. Питання захисту персональних даних, прозорості алгоритмів і уникнення дискримінації в аналізі даних стають дедалі актуальнішими. Компанії мають бути обачними та відповідальними, щоб не порушувати права споживачів і зберігати довіру до своїх технологічних рішень. Наприклад, скандал з використанням Cambridge Analytica даних Facebook підкреслив важливість етичного підходу до роботи з даними.

Серед викликів впровадження ШІ варто зазначити високу вартість технологій, необхідність адаптації співробітників до нових інструментів, а також можливі ризики неправильного використання даних. Однак ці перешкоди можна подолати за рахунок грамотної стратегії інтеграції ШІ у бізнес-процеси.

Майбутнє ШІ в маркетингу виглядає надзвичайно перспективним. Очікується, що штучний інтелект стане невід'ємною частиною маркетингових стратегій, сприяючи інтеграції з іншими сучасними технологіями, такими як блокчейн, доповнена реальність і Інтернет речей (IoT). Це дозволить компаніям не лише залишатися конкурентоспроможними, але й задавати нові стандарти у взаємодії з клієнтами. Наприклад, компанія ІКЕА використовує доповнену реальність у додатку IKEA Place, а також інтегрує AI для створення персоналізованих пропозицій на основі даних користувачів.

Таким чином, впровадження інструментів штучного інтелекту в маркетингову діяльність відкриває широкі можливості для розвитку бізнесу. Водночас, успішна інтеграція ШІ потребує врахування етичних аспектів, стратегічного планування та постійного вдосконалення технологій, щоб забезпечити максимальну користь для компаній та їхніх клієнтів.

Список використаних джерел

1. Artificial intelligence marketing. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Artificial_intelligence_marketing.
2. Sam Altman: OpenAI CEO on GPT-4, ChatGPT, and the Future of AI. URL: https://youtu.be/L_Guz73e6fw.
3. The AI dilemma. URL: <https://youtu.be/pSpHE7PVwhY>.

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН ЯК ПЕРЕДУМОВА ПІДВИЩЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ

*А. Андрієнко, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасному світі розвиток соціально-трудових відносин є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці та ефективності управління персоналом. Гармонійні трудові відносини сприяють формуванню здорового психологічного клімату на підприємстві, що, у свою чергу, позитивно впливає на мотивацію працівників.

Соціально-трудові відносини, як система взаємодії між роботодавцями, працівниками та державою, охоплює питання оплати праці, умов праці, соціального захисту та професійного розвитку.

Основними складовими соціально-трудових відносин є:

- умови праці, а саме фізичні, соціальні, психологічні;
- оплата праці, яка включає заробітну плату, бонуси, премії

тощо;

- соціальні гарантії: медичне страхування, пенсійне забезпечення та ін.;

- взаємодія між працівниками та підприємством через зворотний зв'язок та дію корпоративної культури.

Мотивація працівників багато в чому залежить від того, наскільки комфортні умови праці створені на підприємстві. Якщо підприємство будує соціально-трудові відносини на принципах справедливості, взаємної довіри та розвитку, це призводить до підвищення рівня задоволеності працівників і зростання їхньої мотивації.

Основними чинниками матеріального стимулювання слід вважати достатній рівень заробітної плати та систему премій, які мотивують працівників працювати ефективніше.

Соціальна підтримка забезпечується через наявність медичного страхування, оплачуваних відпусток і програм професійного розвитку підвищує лояльність персоналу.

Комфортні умови праці, безпечне та ергономічне робоче місце позитивно впливає на підвищення продуктивності.

Можливість професійного розвитку мотивує працівників залишатися в компанії та вдосконалювати свої навички.

Важливим у підтриманні достатнього рівня мотивації є визнання та зворотний зв'язок. Нематеріальне мотивування, такі як похвала, нагороди за досягнення та можливість впливати на управлінські рішення підприємства, сприяють підвищенню мотивації.

Для покращення соціально-трудових відносин необхідно впроваджувати сучасні методи управління персоналом:

- гнучкі форми зайнятості (віддалена робота, гнучкий графік та можливість балансувати між особистим життям і кар'єрою);

- корпоративна соціальна відповідальність (інвестиції у благодійні та екологічні проекти, що підвищують довіру до підприємства);

- програми адаптації та наставництва, які допомагають новим працівникам швидше інтегруватися в трудовий колектив;

- навчання керівників ефективним методам мотивації та управління персоналом, розвиток лідерства.

Отже, розвиток соціально-трудових відносин є ключовим чинником підвищення трудової мотивації. Коли працівники відчують стабільність, підтримку та можливості для розвитку, вони стають більш залученими до роботи, що позитивно впливає на продуктивність та загальну ефективність підприємства. Впровадження сучасних HR-підходів допоможе не лише покращити мотивацію персоналу, а й підвищити конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах змін.

Список використаних джерел

1. Колот А. М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. Економіка України. 2021. № 2. <https://doi.org/10.15407/economyukr>.
2. Долгіх Н. Удосконалення соціально-трудових відносин у сфері трудової мотивації. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 84. Т. 3. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246285>.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

М. О. Безрідний, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем;

Р. О. Закладний, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем

Полтавський університет економіки і торгівлі

У контексті глобальних соціально-економічних змін, цифрової трансформації, постпандемічних реалій та зміни трудових моделей, соціально-трудові відносини переживають глибоку трансформацію. Це вимагає нового підходу до регулювання, організації праці та соціального діалогу.

Визначимо ключові виклики сучасності у трансформації соціально-трудових відносин:

– гнучкі форми зайнятості (такі як фріланс, гіг-економіка, дистанційна робота), які не охоплюються традиційними формами правового захисту;

– нестабільність та нерівність на ринку праці, зростання долі неформальної зайнятості;

- потреба в балансі між продуктивністю та добробутом працівників, а також між гнучкістю для роботодавців і захищеністю працівників;

- вплив новітніх технологій та штучного інтелекту на зміну функціоналу, скорочення традиційних робочих місць і появу нових професій.

Виходячи із зазначених проблем, вважаємо, що основними напрямками трансформації соціально-трудових відносин мають бути наступні:

- перехід від моделі ієрархічного управління до партнерських трудових відносин;

- зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності та інклюзивності у трудовій політиці;

- цифровізація кадрових процесів, автоматизація рекрутингу, аналітика персоналу (People Analytics);

- підвищення значення soft skills та безперервного навчання впродовж життя (lifelong learning).

Деталізуємо стратегічні орієнтири розвитку соціально-трудових відносин у контексті їхньої сучасної трансформації.

Важливою є адаптація трудового законодавства до нових реалій ринку праці. Сучасний ринок праці характеризується гнучкістю, цифровізацією, появою нових форм зайнятості (гіг-економіка, дистанційна робота, самозайнятість). Чинне трудове законодавство часто не враховує ці зміни, що створює правову невизначеність як для працівників, так і для роботодавців.

З метою подолання зазначених проблем, слід визначення правовий статус нестандартних форм зайнятості; упровадити правові гарантії для працівників-фрілансерів, сезонних і тимчасових працівників; удосконалити норми щодо дистанційної роботи, гнучкого графіку, цифрового обліку робочого часу; забезпечити рівний доступ до соціального страхування для всіх категорій зайнятих осіб.

Необхідним є формування системи гідної праці, яка передбачає забезпечення соціального добробуту працівників, справедливої оплати, безпечні умови праці та дотримання трудових прав. Вона є не лише соціальною, але й економічною категорією, оскільки сприяє продуктивності, лояльності та сталому розвитку компаній. Для формування такої системи пріоритетними напрями є такі: удосконалення механізмів контролю за дотриманням трудового законодавства; боротьба з тіньовою

зайнятістю та «зарплатами в конвертах»; підвищення мінімального рівня оплати праці до рівня реального прожиткового мінімуму; розширення доступу до охорони праці, страхування та медичних послуг.

Наголошуємо на необхідності розвитку соціального діалогу, як дієвого механізму досягнення балансу інтересів між державою, роботодавцями і працівниками. Його ефективність безпосередньо впливає на соціальну стабільність, рівень довіри у суспільстві та якість трудових відносин. Задля подальшого розвитку соціального діалогу необхідно посилення ролі профспілок та організацій роботодавців у формуванні трудової політики; удосконалення колективно-договірного регулювання праці; створення платформ для консультацій та спільного прийняття рішень; впровадження медіаційних та арбітражних механізмів вирішення трудових спорів.

Основою конкурентної економіки майбутнього є інвестування в людський капітал. У ХХІ столітті саме людський капітал – знання, навички, креативність, адаптивність працівника – стає ключовим ресурсом. Інвестиції в освіту, професійний розвиток і добробут працівників є не витратами, а інвестиціями в конкурентоздатність держави.

Основними напрямками посилення інвестування у людський капітал є такі:

- підтримка програм безперервного навчання (lifelong learning), особливо для дорослого населення;
- розвиток системи професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- мотивація роботодавців інвестувати в навчання персоналу через податкові стимули;
- зміцнення зв'язків між освітою, ринком праці та інноваційною економікою.

Ці стратегічні орієнтири спрямовані на формування нової якості трудових відносин, яка відповідає викликам сучасності та забезпечує соціальну справедливість, економічну ефективність і сталий розвиток.

Отже, трансформація соціально-трудових відносин – це не лише наслідок технологічного й економічного розвитку, а й ключовий чинник сталого суспільного прогресу. Роль держави, бізнесу та працівників у формуванні нової моделі трудових відносин має базуватись на принципах довіри, гнучкості, безпеки та соціальної справедливості.

Список використаних джерел

1. Лісніченко, М., Плинокос, Д., & Галан, О. (2023). Проблеми трансформації соціально-трудових відносин зайнятості в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-52>.
2. Ковбаско О. М. Трансформація зайнятості в умовах розвитку цифрової економіки. Сучасні проблеми ринку праці і зайнятості в контексті політики швидкого економічного зростання : матеріали засідання круглого столу (м. Київ, 17 трав. 2018 р.). Київ : ІПК ДСЗУ, 2018. С. 34–38.
3. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки : монографія / О. Ф. Новікова, Ю. С. Залознова, О. І. Амоша та ін. ; за наук. ред. О. Ф. Новікової ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Київ, 2022. – 385 с.

МОТИВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК КОМАНДОТВОРЕННЯ В ІТ-КОМПАНІЯХ

О. С. Бурлака, аспірант

*Донецький національний університет імені Василя Стуса
(м. Вінниця)*

Формування та адміністрування мотиваційної політики українських компаній в умовах воєнного стану ускладнюється не лише через зниження можливостей бізнесу пропонувати конкурентоспроможні мотиваційні інструменти, а й через зміну ціннісних орієнтацій працівників, зміну ситуації на ринку праці та погіршення морально-психологічного стану персоналу тощо. В компаніях ІТ-сектору України традиційно спостерігалась найвища в економіці оплата праці, що фактично була ядром мотиваційної політики. Проте, в останні роки, навіть ця сфера відчувала уповільнення в розвитку, відбулось зниження темпів зростання заробітної плати, а подекуди й номінального її розміру. Так, за 2022–2023 роки найбільше падіння пропозицій роботи було у сфері ІТ було зафіксовано за такими позиціями: Front-end розробник (–81 %), Back-end розробник (–75 %), тестувальник (–63 %). Крім того, протягом 2023 року зарплати ІТ-розробників в Україні знизились. За результатами опитування профільного порталу DoU, в грудні 2023 медіанна зарплата фахівців знизилась до 3 300 доларів (приблизно 127,8 тис. грн) проти 3 435 до-

ларів пів року тому. Зниження торкнулося зарплат розробників усіх рівнів, крім керівників (Lead+) [1].

У 2024 р. на ринку ІТ-послуг були зафіксовані такі тенденції [2]:

- середній показник зарплати українських розробників, особливо зарплат Tech Lead, підвищився до \$3 500;
- серед розробників рівня Team Lead, Senior, Junior та Intern, продовжує зберігатись тренд на зниження зарплатні;
- найбільші в Україні зарплати розробникам пропонують продуктові компанії, найменші – сервісні.

До того ж, зазначимо, що в сучасних умовах через напружений стан на національному ринку праці, додатковим викликом для мотиваційної політики вітчизняних ІТ-компаній є конкуренція за висококваліфікованих працівників із іноземними компаніями.

У широкому розумінні мотиваційна політика представляє собою систему принципів, стратегій та інструментів, які компанія використовує для стимулювання персоналу до ефективної роботи, професійного розвитку та досягнення корпоративних цілей. Її основна мета в ІТ-компаніях – створити умови, за яких працівники будуть не лише забезпечувати результативність та прогрес проєктів, а й сприймати себе частиною команди, розвиватися та досягати успіху разом із компанією.

Вважаємо, що на різних етапах процесу командотворення, мотиваційна політика в ІТ-компанії має виконувати такі завдання:

- сприяти залученню в компанію працівників, здатних демонструвати високий рівень результативності та спроможність працювати в команді;
- створювати основу для синергії індивідуальної та командної мотивації з урахуванням мотиваційних намірів team-lead;
- підтримувати високий рівень продуктивності праці та довіри в команді на основі справедливості та прозорості оцінки та винагороди праці;
- сприяти розвитку командного духу через широку систему нематеріальної мотивації.

Заробітна плата є чинником конкурентоспроможності мотиваційної політики в ІТ-сфері. В рейтингу Топ-100 посад від Work.ua за рівнем середньої зарплати першість тримають саме айтівці. Найбільші медіанні зарплати мають [1]: 65 тис. грн – Android-програміст; 60 тис. грн – програміст Java; 57 тис. грн –

Angular-розробник. Вивчення мотиваційної політики українських ІТ-компаній показує, що крім регіонального фактору та спеціалізації на рівень заробітної плати працівників впливають: стаж і досвід, знання мов програмування, знання англійської мови.

Відмінності у наповненні компенсаційних пакетів фіксуються для працівників різних рівнів (Junior, Middle, Senior), оскільки відмінними є їхні цінності та цілі.

Формування ефективної мотиваційної політики в ІТ-компаніях має базуватися на таких принципах:

1. Індивідуальний підхід через врахування індивідуальних потреб і кар'єрних амбіцій кожного співробітника та гнучкі умови мотивації.

2. Прозорість і справедливість на основі чітких критеріїв винагороди та відкритість у комунікації щодо зарплатної політики та можливостей розвитку.

3. Баланс матеріальної та нематеріальної мотивації.

4. Кар'єрне зростання і професійний розвиток – компанія має сприяти зростанню співробітників через менторство, навчальні курси, сертифікації та можливості спробувати нові ролі в команді, а «плоскі» структури в ІТ-компаніях дозволяють швидко переходити на нові рівні відповідальності.

5. Гнучкість і автономність в застосуванні мотиваційних інструментів, що сприятиме досягненню work-life balance.

6. Визнання та зворотний зв'язок, що передбачають публічне визнання успіхів членів команди, а також регулярний фідбек від керівництва та команди.

Отже, мотиваційна політика в ІТ-компаніях має бути гнучкою, сучасною та адаптованою до швидких змін. Важливо не просто мотивувати людей до успішного виконання поставлених завдань, а створити умови, в яких вони хочуть залишатися в компанії, розвиватися та бути ефективним членом команди проєкту.

Список використаних джерел

1. Робота в ІТ найприбутковіша? Галузі ринку праці України, де обіцяють високий дохід. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/pentagon-popovnit-zapasi-zbroyi-ponad-6-mlrd-1710472889.html>.

2. Дерзська О. Як змінились зарплати в українському ІТ з початку 2024. URL: https://speka.media/yak-zminilis-zarplati-v-ukrayinskomu-it-9dnyd1?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=20972733776&gad_source=1.

КВАЛІФІКАЦІЙНІ ЦЕНТРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Л. В. Головка, канд. екон. наук, с. н. с.;

Ю. В. Сіренко, головний економіст

*Інститут демографії та проблем якості життя НАН
України, м. Київ;*

Т. В. Головка, магістр

*Український державний університет імені Михайла
Драгоманова*

Вплив глобальних факторів на трансформацію освітньої системи зумовлює формування та активізацію інтеграційного процесу. Значущу роль у цьому контексті відіграють нові інструменти, підходи та інституції. Розвиток людського капіталу у відповідності до світових стандартів потребує модернізації надання освітніх послуг через створення умов безбар'єрної освіти, інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти. Інституціями нового формату, що забезпечують отримання сертифікованих професійних знань, умінь і навичок є кваліфікаційні центри (КЦ).

Згідно Постанови Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2021 р. № 986 «Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів» [1] перші центри були створені влітку 2022 р. і до кінця року діяло вже 14 центрів, у 2023 р. – 51 центр. Українська система кваліфікацій активно інтегрується до європейського простору, створено інфраструктуру для визнання неформальної освіти. Станом на грудень 2024 р. за даними Національного агентства кваліфікацій діяло 136 кваліфікаційних центри, 384 професійні стандарти; видано 4 457 сертифікатів про присвоєння професійних кваліфікацій. Для підвищення надання якісних освітніх послуг діє 570 експертів із акредитації кваліфікаційних центрів. Упродовж 2022–2024 рр. центри діють у 22 областях, найбільше у м. Київ (25 КЦ), Київській (7 КЦ) та Дніпропетровській області (20 КЦ).

Кваліфікаційні центри створюються на базі закладів професійної освіти. У центрах здійснюється оцінювання навчання осіб, зокрема, здобутих шляхом формальної, неформальної чи інформальної освіти, присвоєння чи підтвердження відповідних професійних кваліфікацій та визнаватимуть професійні кваліфікації, здобуті в інших країнах. Виданий сертифікат, дає право на працевлаштування і є вагомою перевагою в отриманні професійної освіти за незначний термін навчання.

Надаючи можливості навчання упродовж життя кваліфікаційні центри є інструментом адаптації освіти до вимог ринку праці. Разом з тим, використання синергетичного підходу у діяльності КЦ сприяє співпраці роботодавців, бізнесу, закладів освіти та юридичних осіб цим самим забезпечуючи соціальну відповідальність, розвиток людського капіталу та наповненість ринку праці. Соціальний діалог стає дієвим інструментом нової економіки. В умовах воєнного стану розвиток системи кваліфікаційних центрів сприяє адаптації ВПО та їх працевлаштування, інтеграції військових та ветеранів, створенню можливостей отримання нових професій.

Станом на жовтень 2024 р. за даними Міністерства соціальної політики в Україні понад 4,6 млн ВПО, з них понад 2,7 млн жінки (59,9 %) та 1,9 млн чоловіки (40,1 %). Найбільше ВПО у Донецькій – 532,1 тис. осіб та Харківській областях – 517,8 тис. осіб, найменше у Херсонській – 44,5 тис. осіб, Волинській – 44,5 тис. осіб та Рівненській області – 44,8 тис. осіб [2]. Інтеграції ВПО сприяє наявність професійних, освітніх, соціальних, моральних та культурних особливостей. Співпраця кваліфікаційних центрів з роботодавцями сприяє формуванню та визначенню кваліфікаційних стандартів, які визначають чіткі критерії професійної компетентності. Прозорі механізми визнання кваліфікацій через дієвість системи кваліфікаційних центрів сприяє мобільності працівників як в межах України, так і на міжнародному ринку праці.

В умовах воєнного часу, мобілізація чоловіків призвела до більшого залучення жінок до чоловічих професій, таких як: зварники, оператори важкої техніки, навантажувачі, водії. Через потреби ринку, необхідним є скорочення часу для підготовки відповідних фахівців. Адаптація набутих навичок, компетенцій отриманих під час самостійного навчання, волонтерської діяльності, ветеранами та учасниками бойових дій, потребує ство-

рення умов для їх втілення у формуванні нових професій. Необхідністю стає зміна професії, підвищення професійного рівня. На перспективу, кваліфікаційні центри стануть основою для ефективної інтеграції освіти та ринку праці. Цьому сприятиме: створення єдиної електронної платформи для реєстрації та визнання кваліфікацій, розширення співпраці з роботодавцями й закладами вищої освіти, поглиблення міжнародної співпраці для забезпечення глобальної мобільності українських фахівців.

Отже, розвитку конкурентоспроможності, гнучкої та інклюзивної освітньої системи сприяють кваліфікаційні центри, як інструмент інтеграції освіти. Вони збільшують доступність отримання освітніх послуг для всіх категорій населення, відповідно потреб економіки через можливість навчатись впродовж життя. Для ефективності розвитку системи кваліфікаційних центрів потрібна їх популяризація серед певних категорій населення. На разі цільовою аудиторією є ВПО і ветерани бойових дій. Також має бути єдиний законодавчий акт щодо регулювання діяльності центрів. Розвиток системи кваліфікаційних центрів сприяє зменшенню розривів між формальною освітою, потребами ринку праці та самоосвітою населення.

Список використаних джерел

1. Деякі питання акредитації кваліфікаційних центрів : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 вересня 2021 р. № 986 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/986-2021-%D0%BF#Text>.
2. Скільки в Україні переселенців і де найбільше ВПО: статистика за областями. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-ukrayini-pereselentsiv-i-de-naybilshe-1729603384.html>.

АКТУАЛЬНІСТЬ ТА СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

*І. Р. Гуртовий, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем;
Г. О. Шишов, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Після тривалого періоду збройної агресії та руйнівних наслідків для економіки, населення й інфраструктури розвиток соціально-трудових відносин набуває особливого значення. Це не просто питання законодавства – це фундамент для стійкого

відновлення держави, економічного зростання та соціального миру.

Основні чинники актуальності цієї тематики такі:

1. Повернення мільйонів громадян з-за кордону та з фронту створює нові потреби у гідній зайнятості, перекваліфікації та реінтеграції у мирне життя.

2. Висока частка тіньової економіки вимагає створення прозорих умов для легальної праці.

3. Зміни на ринку праці (цифровізація, гіг-економіка, демографічний спад) зумовлюють потребу в гнучких і сучасних формах трудових відносин.

4. Євроінтеграційний курс України передбачає приведення соціально-трудова норм у відповідність до європейських стандартів.

5. Необхідність формування довіри між працівниками, роботодавцями й державою – основа соціальної згуртованості.

Стратегічними завданнями розвитку соціально-трудова відносин є:

1. Гуманізація праці та захист прав працівників:

- поновлення соціальних гарантій, обмежених під час воєнного стану;

- посилення контролю за дотриманням трудового законодавства;

- підвищення рівня оплати праці, особливо у сферах критичної інфраструктури, освіти та медицини.

Прикладом слугує розробка державної програми «Гідна праця – гідна оплата – гідне життя» для ветеранів та переселенців.

2. Розвиток соціального діалогу :

- посилення ролі профспілок, об'єднань роботодавців у формуванні політики;

- запровадження механізмів медіації та примирення при трудових конфліктах;

- підтримка тристоронньої взаємодії: держава – бізнес – працівники.

- соціальний діалог має стати інструментом пошуку балансу інтересів у період відбудови.

3. Стимулювання зайнятості та реінтеграція ветеранів:

- програми перекваліфікації та профорієнтації;
- податкові стимули для роботодавців, які наймають ветеранів, ВПО, осіб з інвалідністю;
- підтримка підприємництва серед демобілізованих громадян.

4. Модернізація трудового законодавства:

- удосконалення правової бази відповідно до Цілей сталого розвитку ООН та європейського права;
- впровадження норм щодо гнучкої зайнятості, дистанційної роботи, трудових контрактів нового типу;
- захист прав незахищених категорій: жінок, молоді, літніх людей.

Україні потрібен сучасний Трудовий кодекс, який об'єднає ефективність і соціальну справедливість.

5. Цифровізація сфери праці:

- розширення електронного документообігу в трудових відносинах;
- використання аналітики та big data для прогнозування тенденцій на ринку праці;
- інтеграція цифрових платформ у служби зайнятості.

Отже, розвиток соціально-трудова відносин у період відновлення України – це не лише технічна потреба, а стратегічна передумова національного відродження, яка вимагає прозорості й довіри, гнучкості й захищеності, партнерства між усіма учасниками трудового процесу, оскільки труд – це не лише економіка. Це гідність, майбутнє та обличчя нашої держави після перемоги.

Список використаних джерел

1. Бондар-Підгурська О. В. Науково-методологічні засади сталого інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки : монографія. Полтава, 2016. 531 с.
2. Колот А. М. Майбутнє світу праці та соціально-трудова розвитку очима відомих економістів. Соціально-трудова відносини: теорія та практика. 2016. № 1. С. 8–21.
3. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 488 с.

ДОЦІЛЬНІСТЬ МОНЕТАРНОГО ПРОНАТАЛІЗМУ У ПОВОЄННОМУ ДЕМОГРАФІЧНОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

В. П. Думанська, канд. екон. наук, с. н. с.

*Інститут демографії та соціальних досліджень імені
М. В. Птухи НАН України*

Демографічні виклики, які безпрецедентно посилила російсько-українська війна, потребують негайного реагування з боку держави. За прогнозами ООН до 2 100 населення України може скоротитися до 15,3 млн громадян [1].

Державна демографічна політика визначається Демографічною стратегією до 2040 року, а її детальні кроки на найближчі три роки зафіксовані у Плані заходів [2]. Проблему наднизької народжуваності урядовці пропонують вирішувати шляхом подолання негативних стереотипів серед громадян щодо материнства та батьківства, формування середовища, дружнього до сімей з дітьми, покращення репродуктивного здоров'я нації.

План заходів також визначає одним з пріоритетів підвищення економічної самодостатності сімей та створення сприятливих умов для поєднання батьківства із навчанням чи професійною зайнятістю.

Нова демографічна політика відходить від принципів монетарного пронаталізму, які активно впроваджували на початку 2000-х. Допомогу при народженні дитини запровадили у 2004 році. На думку урядовців, така фінансова підтримка мала стати каталізатором народжуваності. Протягом 2005–2011 років в Україні вдалося підвищити річну кількість народжених дітей майже на 17 %. Але це наслідок не тільки грошової підтримки, адже у дітородний вік вступило багаточисельне покоління дітей, народжених в 1990-х.

Цей монетарний експеримент виявився неефективним, адже з часом ефект спадає, а витрати непомірно зростають. За перші десять років провадження такої допомоги народжуваність дещо зросла, тоді як державні витрати, пов'язані з заохоченням народження дитини, збільшились майже у 6 разів [3].

Для активізації дітородження уряд пропонує застосувати низку економічних стимулів, серед яких розвиток інструментів підтримки у забезпеченні житлом, якими можуть скористатися сім'ї з дітьми; субсидії на оренду житла для сімей внутрішньо

переміщених осіб з дітьми; підтримка професійного розвитку жінок, які повертаються на ринок праці після періоду догляду за дитиною та розвиток програм навчання жінок підприємництву та здобуття ними конкурентних професій, з орієнтуванням на гнучкий режим робочого часу або дистанційну роботу; створення законодавчих умов для запровадження гнучкого режиму робочого часу для окремих категорій працівників.

Як бачимо, фокус – на активні інструменти стимулювання дітонародження, а не надання пасивної грошової підтримки. З 2014 розмір допомоги при народженні дитини не змінювався. Зараз родина отримує близько 41 тис гривень допомоги, 10 тис з них виплачуються відразу, а решта – три роки по 860 гривень щомісяця.

Натомість частина народних депутатів пропонують ініціати-ви із кратним збільшенням розміру грошової допомоги при народженні дитини – до 250–300 тис грн. Станом на кінець грудня 2024 року у Верховній раді зареєстровано три проєкти законів (№ 12184, № 12184-1, № 12184-2), які мають на меті врегулювати це питання.

Парламентарі пропонують прив'язати виплати до прожиткового мінімуму для дітей відповідного віку та встановити розмір допомоги у 105 прожиткових мінімумів, 25 з яких мають бути виплачені відразу після народження, а решту – протягом трьох років. Альтернативний законопроект пропонує виплачувати допомогу у розмірі кратному 38 розмірам мінімальної заробітної плати. Одноразова виплата – потрібний розмір мінімальної зарплати, а решта суми допомоги виплачується протягом наступних після місяця народження 35 місяців рівними частинами.

Профільні міністерства надали негативний висновок щодо пропонованих законодавчих ініціатив, мотивуючи не достатнім обґрунтуванням розміру виплат, а також джерел фінансування таких видатків. Разом наближення розміру допомоги до трудових доходів може сприяти активізації дітонародження у маргі-нальних сім'ях.

Наявна сума допомоги при народженні не виконує функцій стимулювання дітонародження, які на неї покладались з момен-ту запуску цієї програми. Така допомога також не вирішує питання зниження бідності серед сімей з дітьми, адже не має адресності. Саме тому важливо переглянути механізм призна-чення такої допомоги, щоб він відповідав Стратегії демографіч-ного розвитку. Завдання демографічної політики не підняти

коефіцієнт народжуваності чи відновити його до певного рівня. Вона має бути спрямована на збереження української нації та створення умов для найкращого розвитку людського капіталу в Україні.

Список використаних джерел

1. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2024). *World Population Prospects 2024: Data Sources*. URL: <https://population.un.org/wpp/>
2. Про затвердження плану заходів з реалізації у 2024–2027 роках Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 листопада 2024 р. № 1091-р.
3. Думанська В. П. Монетарний пронаталізм: оцінка ефективності / В. П. Думанська // Демографія та соціальна економіка. – 2013. – № 1. – С. 28–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2013_1_5.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

*Н. Давиденко, здобувач вищої освіти за другим (магістр)
рівнем ОП «Управління персоналом та економіка праці»*

*О. В. Тужилкіна, канд. екон. наук, доцент – науковий
керівник*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасні економічні, технологічні та соціальні виклики, такі як глобалізація, автоматизація, кризи, та зміна очікувань працівників, вимагають від підприємств адаптації їхніх систем мотивування персоналу. Ефективна мотивація не лише підвищує продуктивність працівників, але й сприяє їхній лояльності та професійному розвитку, що особливо важливо в умовах нестабільності.

У ході дослідження за темою кваліфікаційної роботи нами були проаналізовані сучасні підходи до мотивування персоналу, визначені основні проблеми системи мотивування персоналу виробничого підприємства, запропоновані практичні рекомендації щодо її вдосконалення відповідно до умов сучасних викликів.

На підставі проведеного аналізу нами запропоновані такі практичні рекомендації для вдосконалення чинної системи

мотивування персоналу на ПАТ «Чернігівський молокозавод», які враховують сучасні виклики, такі як економічна нестабільність, цифровізація, гнучкі форми зайнятості та зростаюча важливість балансу між роботою та особистим життям.

1. Запровадити індивідуальний підхід до мотивації:

- регулярно проводити опитування та інтерв'ю для виявлення потреб працівників (кар'єрний розвиток, фінансова винагорода, баланс між роботою та життям тощо);

- сегментувати персонал за групами (наприклад, молоді фахівці, працівники з досвідом, лідери команд) та адаптація мотиваційних програм відповідно до потреб кожної групи;

- розробляти індивідуальні кар'єрні плани розвитку для ключових працівників.

2. Забезпечувати для працівників гнучкість зайнятості та баланс між роботою і життям:

- запровадження гнучкого графіка роботи (наприклад, гнучкий початок і завершення робочого дня, дистанційна робота);

- практикувати додаткові дні відпустки для відновлення або спеціальних подій (наприклад, день здоров'я);

- підтримувати ментальне здоров'я працівників через психологічні консультації, тренінги зі зняття стресу та розвиток стресостійкості.

3. Розширити практику нематеріальної мотивації:

- організовувати тренінги та навчання для розвитку soft skills, навчання новим технологіям;

- забезпечувати професійний розвиток працівників через доступ до курсів, конференцій, сертифікацій за рахунок підприємства.

4. Запроваджувати сучасні форми матеріальної мотивації:

- розробити гнучку систему бонусів: виплати за досягнення KPI, реалізацію інноваційних ідей або участь у проєктах;

- практикувати такі немонетарні додаткові пільги, як страхування здоров'я, абонементи у спорткомплекси, компенсація витрат на транспорт, гаджети, харчування;

- запровадити корпоративні інвестиції через розробку пенсійної програми, програми співфінансування житла для працівників.

5. Забезпечити розвиток корпоративної культури:

- розвиток командної взаємодії через участь у спільних соціальних чи волонтерських проєктах;

– посилити прозорість управління через регулярне інформування про плани підприємства, фінансові результати, залучення працівників до прийняття управлінських рішень.

6. Запровадити цифрові інструменти системи управління персоналу:

– використання платформ для зворотного зв'язку через створення чат-боту для оцінки задоволеності роботою та інших проблем;

– запровадження HR-аналітики для моніторингу рівня задоволеності, продуктивності та мотивації працівників;

– використання такої сучасної технології, як гейміфікація, у процесі навчання та оцінювання роботи.

Запровадження запропонованих практичних рекомендацій дасть змогу полегшити адаптацію персоналу до сучасних викликів. Підтримка працівників у складні часи (позики, авансові виплати, тимчасове збереження робочих місць) полегшить адаптуватися в умовах економічної нестабільності. Залучення працівників до екопроектів допоможе розвивати їх екологічну відповідальність згідно європейських вимог. Навчання адаптивності, кризовому управлінню, розвитку цифрових навичок дозволить працівникам покращити готовність до сучасних змін.

Запровадження цих рекомендацій допоможе ПАТ «Чернігівський молокозавод» створити стійку, привабливу та адаптивну систему мотивування, яка враховує потреби працівників і дозволить ефективно відповідати на сучасні виклики й досягти стабільного зростання.

Список використаних джерел

1. Колот А. М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. Економіка України. 2021. № 2. <https://doi.org/10.15407/economyukr>.
2. Боришкевич, І., & Якубів, В. (2022). Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12>.
3. Долгіх Н. Удосконалення соціально-трудових відносин у сфері трудової мотивації. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 84. Т. 3. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246285>.
4. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 3 (55). С. 94–100.
5. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум. 2020. № 1(3). С. 143–148.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗНАННЯ ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД ЛЮДИНИ ЯК ДЖЕРЕЛО ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

*С. В. Жиликов, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасні тренди зростання цифрових технологій у поєднанні зі штучним інтелектом набирають високих обертів у багатьох сферах нашого життя [1, с. 14]. В економіці це проявляється в автоматизації виробничих процесів, удосконаленні систем управління ресурсами, прискоренні аналізу та прийняття рішень, створенні нових бізнес-моделей тощо. Трансформація традиційних підходів до ведення бізнесу підвищує ефективність операцій, відкриваючи нові можливості для зростання, проте людський капітал забезпечує унікальність, креативність та гнучкість, які не можуть бути повністю замінені навіть найсучаснішими штучними технологіями.

У цьому контексті теоретичні знання та практичний досвід людини відіграють вирішальну роль, адже вони не лише сприяють підвищенню продуктивності, а й створюють додану вартість, яка стає джерелом конкурентної переваги для організації, галузей та економік у цілому [2].

Люди мають унікальну здатність швидко адаптуватися до непередбачуваних ситуацій, змінювати підходи залежно від нових викликів. Людський капітал забезпечує формування ідей, розробку стратегій та впровадження інновацій, які не можуть бути згенеровані без інтуїції, творчого мислення та міждисциплінарного підходу.

Завдяки персоналізації, глибшому розумінню потреб споживачів та формуванню довготривалих відносин забезпечується високий рівень взаємодії з клієнтами, створюється емоційна цінність, яка сприяє зростанню лояльності клієнтів, підвищенню задоволеності від продуктів і послуг, зміцненню брендової репутації. Цей підхід забезпечує сталий розвиток бізнесу через формування споживчої довіри та зміцнення взаємовигідних відносин на ринку та підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Обґрунтуємо теоретичні знання та практичний досвід джерелом доданої вартості до створення продукції, послуг, сталого розвитку та конкурентних переваг.

По-перше, теоретичні знання, накопичені через загальну та спеціальну освіту, дослідження та систематичний аналіз є основою для розуміння сучасних економічних, технологічних та соціальних процесів. Вони забезпечують базу для розробки нових продуктів, технологій і послуг. Інновації, що ґрунтуються на наукових знаннях, дозволяють підприємствам займати лідерські позиції на ринку. Знання дають комплексне розуміння проблем та шляхів їх вирішення. Наприклад, для оптимізації виробничих процесів та зниження витрат підприємства використовують математичні моделі. На основі теоретичних знань організації можуть ефективно прогнозувати ринкові тенденції, що підвищує їх адаптивність до змін. Отже, теоретичні знання є фундаментом для підготовки фахівців високого рівня, здатних генерувати ідеї, що трансформуються у продукти та послуги з високою доданою вартістю.

По-друге, практичний досвід є основою ефективного впровадження теоретичних знань. Він формується через їх адаптацію до конкретних умов і викликів, участь у реальних виробничих, управлінських і дослідницьких процесах. Досвід дозволяє швидше реагувати на зміни ринкових умов, використовуючи попередні знання та навички. Наприклад, менеджмент з досвідом кризового управління здатний мінімізувати втрати в сучасних умовах економічної нестабільності. Завдяки досвіду люди краще розуміють специфіку галузі, що дозволяє уникати помилок та досягати результатів швидше й ефективніше. Практичний досвід сприяє формуванню інтуїтивного підходу до вирішення нестандартних завдань. Отже, практичний досвід дозволяє реалізувати потенціал теоретичних знань, забезпечуючи ефективну організацію праці, оптимізацію процесів і підвищення якості кінцевого продукту.

По-третє, синергетичність теоретичних знань і практичного досвіду дозволяє створювати високотехнологічні продукти та послуги. Наприклад, розробка програмного забезпечення для управління процесами вимагає як ґрунтовних знань у програмуванні, так і досвіду роботи з реальними проектами. Підприємства, які інвестують у розвиток знань, помножений на практичний досвід окремих співробітників, синтезують організаційні знання, що стають їх власним унікальним активом. Отже, компанії, які інвестують у навчання співробітників, одночасно забезпечують можливості для накопичення практичного досві-

ду, що сприяє їхньому розвитку, а знання і досвід набувають статусу стратегічних ресурсів, які визначають успіх у сучасній економіці.

Таким чином, теоретичні знання та практичний досвід людини є взаємопов'язаними складовими, які формують основу конкурентоспроможності як окремих працівників, так і організацій у цілому. Інвестиції у розвиток знань, поєднаних з досвідом, сприяють створенню доданої вартості, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, зберігати конкурентні позиції та підвищувати свою ефективність.

Список використаних джерел

1. Миронюк О., Круль Г. (2024). Вплив штучного інтелекту на розвиток готельно-ресторанної індустрії. Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи: збірник тез Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції: Хмельницький національний університет, 2024. 125 с. С. 13–15. URL: https://tgrs.khmnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/57/zbirnuk_tourism_hnu-22.08.24-1.pdf.
2. Богашко О. Л. Функціональна роль освіти в економіці знань. Електронне наукове фахове видання «Економіка. Управління. Інновації». Вип. № 2 (12). Житомир : Житомирський державний університет імені Івана Франка, 2014. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_8.

СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ І ТРУДОВІ ПРАВА: ТЕНДЕНЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Р. Закладний, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем;

*М. Прохоров, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Європейська інтеграція України передбачає не лише гармонізацію економічної та політичної систем, а й глибоку адаптацію соціально-трудової політики відповідно до стандартів ЄС. Соціальний діалог і захист трудових прав становлять одну з ключових складових цієї трансформації.

У європейській моделі соціального партнерства діалог між державою, роботодавцями та профспілками виступає ефектив-

ним інструментом регулювання трудових відносин, зниження соціальної напруги та забезпечення балансу інтересів усіх сторін.

На нашу думку, основними європейськими тенденціями у сфері соціального діалогу та трудових прав є наступні:

- посилення ролі колективно-договірного регулювання;
- розширення прав профспілок та соціальних партнерів;
- впровадження практики участі працівників в управлінні підприємствами;
- пріоритет гідної праці, рівності та недискримінації.

Для України з метою посилення європейської інтеграції у сфері соціального діалогу та трудового права актуальним є такі напрями.

1. Визнання потреби в реформуванні національної системи соціального діалогу.

У процесі європейської інтеграції Україна зобов'язалася адаптувати свою правову та інституційну базу до стандартів Європейського Союзу, включаючи норми, визначені Міжнародною організацією праці (МОП) та Європейською соціальною хартією (переглянутою).

Реформування системи соціального діалогу має охоплювати:

- відновлення ефективності тристоронніх інституцій – Національної тристоронньої соціально-економічної ради та галузевих платформ;
- гарантовану участь соціальних партнерів у розробці політик у сфері праці;
- усунення формалізму в діалозі між владою, роботодавцями й профспілками шляхом запровадження механізмів зобов'язуючого впливу.

2. Перегляд ролі профспілок і зміцнення їхньої спроможності.

У сучасних умовах українські профспілки стикаються з рядом викликів – від втрати членської бази до обмеженого впливу на трудову політику. Водночас європейський підхід передбачає активну та впливову участь профспілок як повноправних учасників соціального партнерства.

Необхідні зміни мають включати:

- переосмислення функцій профспілок: від суто захисної до стратегічної, консультативної, інноваційної ролі;

- зміцнення прав профспілок на рівні підприємств (право на участь в управлінні, доступ до інформації, захист від дискримінації);

- підтримку профспілкової освіти, розвиток молодіжного профспілкового руху та залучення нових категорій працівників, зокрема зайнятих у гнучких формах.

3. Гнучкість ринку праці та збереження базових трудових гарантій.

Європейський досвід показує, що ефективне функціонування гнучкого ринку праці можливе лише за умови дотримання принципів «гнучкої безпеки» (flexicurity), яка передбачає:

- гнучкість у формах працевлаштування та адаптації бізнесу до змін;

- одночасно – високий рівень соціального захисту, безпеки праці та прав працівника.

В українському контексті це означає:

- розробку нових форм контрактів, які захищають права працівника, навіть у гнучких умовах;

- законодавчі зміни мають проходити за участі соціальних партнерів та з урахуванням міжнародних трудових стандартів;

- збереження гарантій щодо мінімальної заробітної плати, права на відпустку, безпечні умови праці, свободу об'єднання, навіть у нових формах зайнятості.

Інтеграція України до правового простору ЄС у сфері трудових відносин вимагає не лише формального наближення законодавства, а й глибинної трансформації інституційної культури, укріплення реального соціального діалогу, розвитку сильних і відповідальних профспілок та балансування гнучкості ринку праці із забезпеченням гідної праці для всіх.

Отже, ефективний соціальний діалог є важливою умовою для формування європейської моделі трудових відносин в Україні. Його розвиток має спиратися на правову стабільність, взаємну відповідальність партнерів та орієнтацію на принципи соціальної справедливості. Успішна інтеграція у правовий простір ЄС неможлива без належного забезпечення трудових прав і зміцнення інституційної культури діалогу.

Список використаних джерел

1. Костриця, В. І., Бурлай, Т. В., & Близнюк, В. В. (2024). Деформації інституту соціального діалогу в Україні як чинник суспільної десолідаризації. *Економічна теорія*, 3, 24-53

2. Макеєв, С. (2022). Інституційний ландшафт воєнного стану. *У кн.: Українське суспільство в умовах війни*. Ред. Є. Головаха, С. Макеєв. Київ: Інститут соціології НАН України, 35–45.
3. Новак І. (2025) Соціальний діалог у контексті повоєнної розбудови та європейської інтеграції України. *Demography and social economy*. № 1 (59). С. 73–93.

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*О. Зінов'єва, здобувачка вищої освіти за другим (магістр)
рівнем ОП «Управління персоналом та економіка праці»
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах глобалізації та конкуренції корпоративна культура відіграє вирішальну роль у функціонуванні підприємства. Вона визначає правила взаємодії між працівниками, формує цінності компанії та впливає на загальну ефективність управління персоналом. Від того, наскільки правильно сформована та підтримується корпоративна культура, залежить рівень мотивації працівників, їхня лояльність до компанії та продуктивність.

У загальному розумінні, корпоративна культура – це система цінностей, норм, традицій та правил поведінки, які об'єднують працівників підприємства та визначають його унікальність. Вона формується під впливом керівництва, історії компанії, ринку та соціального середовища.

До основних складових корпоративної культури належать:

- місія та цінності, тобто головні принципи, які визначають діяльність компанії;
- чинні корпоративні норми, правила поведінки та взаємодії в колективі;
- стиль управління;
- мотиваційна система, способи заохочення працівників;
- корпоративні традиції, які зміцнюють командний дух.

Корпоративна культура безпосередньо впливає на ефективність роботи HR-служби та загальний клімат у колективі.

Компанії з сильною корпоративною культурою мають більш високий рівень утримання персоналу. Працівники, які поділяють цінності компанії, менше схильні до звільнення та активно сприяють її розвитку.

Чітко визначені корпоративні норми допомагають працівникам розуміти свої цілі та завдання, що зменшує рівень стресу та підвищує продуктивність. Якщо компанія створює комфортне середовище, підтримує ініціативність та забезпечує справедливую систему винагород, це мотивує співробітників працювати ефективніше.

Корпоративна культура встановлює стандарти комунікації між працівниками та керівництвом. Відкритість, взаємоповага та співпраця між підрозділами сприяють швидкому вирішенню проблем і підвищенню загальної ефективності компанії.

Корпоративна культура формує стиль управління персоналом. Наприклад, у компаніях з демократичним стилем корпоративної культури поширена практика залучення працівників до ухвалення рішень, що сприяє розвитку ініціативності та відповідальності.

Корпоративна культура відіграє важливу роль у процесі адаптації нових працівників. Якщо в компанії існує добре налагоджена система наставництва, корпоративні тренінги та дружня атмосфера, нові співробітники швидше інтегруються в команду та починають продуктивно працювати.

Щоб корпоративна культура позитивно впливала на управління персоналом, необхідно її постійно розвивати та вдосконалювати. З цією метою необхідні:

- визначення чітких корпоративних цінностей. Вони повинні бути зрозумілими та прийнятними для всіх працівників;
- забезпечення ефективної комунікації. Регулярний зворотний зв'язок, відкриті зустрічі керівництва з персоналом та внутрішні медіа сприяють підвищенню залученості працівників;
- розвиток корпоративного навчання. Інвестиції в підвищення кваліфікації працівників та їхнє професійне зростання зміцнюють корпоративну культуру;
- мотиваційні програми. Визнання досягнень працівників, можливості кар'єрного зростання та комфортні умови праці сприяють підвищенню ефективності роботи.
- корпоративні заходи та тимбідлінги. Вони допомагають зміцнити командний дух та покращують атмосферу в колективі.

Отже, корпоративна культура є одним із найважливіших чинників ефективного управління персоналом. Вона впливає на мотивацію, продуктивність, комунікацію в колективі та рівень утримання персоналу. Компанії, які інвестують у розвиток корпоративної культури, отримують лояльних, мотивованих та

ефективних співробітників, що сприяє їхньому довгостроковому успіху на ринку.

Список використаних джерел

1. Бойко О. (2019). Невидимі важелі впливу: корпоративні цінності – ефективний інструмент управління аудиторською компанією. *Аудитор України*. № 9 (286).
2. Стамбульська, Х., & Передало, Х. (2021) Про вплив корпоративної культури на управлінські процеси. *Економіка та суспільство*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-82>.

ПЕРЕХІД ЕКОНОМІКИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ТИПУ ДО ЕКОНОМІКИ 5.0 У КОНТЕКСТІ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ

І. Д. Ілляш, канд. геогр. наук, доцент

Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

Сучасні виклики, що пов'язані з добробутом та людським розвитком в цілому в постіндустріальному суспільстві розглядаються в межах глобальних демографічних змін, історичних подій та суспільних зрушень, якими живуть люди. Глобальні потоки і дифузія нововведень завдяки технологічним та фінансовим змінам у всьому світі призводять до поступового переходу від постіндустріального, інформаційного типу економіки (економіки 4.0) до економіки 5.0 у багатьох країнах. А масштабне охоплення світу інтернет технологіями та впровадження загальної доступності нових інструментів з штучним інтелектом робить прискорення у напрямку трансформацій економік та зайнятості населення у них. Нині відбувається перехід до так званого «Надрозумного суспільства» Суспільства 5.0, заснованого на взаємодії людини і машини [2, с. 424]. Такі зміни інформаційної економіки, спрямовані на створення розумніших та стійкіших систем, що зосереджуються на людині та її співпраці з машинами для досягнення вищої ефективності й продуктивності, при цьому зберігається та забезпечується стійкість і екологічність [1, с. 99].

Передбачається розвиток і збалансований прогрес людства у економічних, екологічних і соціальних аспектах, як це передбачено і Цілям сталого розвитку ООН, але із врахуваннями обмеження «прибутковості понад усе» за економіки 4.0 та викликів, спричинених досвідом подолання пандемії COVID-19.

Проте, сьогоденні зміни у людському розвитку свідчать про не лінійність такого прогресу. По-перше, як засвідчує останній Доповідь ООН про людський розвиток [5, с. 4], після 20 років стабільного прогресу, із 2020 р. нерівність між найбагатшими та найбіднішими країнами почала суттєво зростати. Поки світ досягав безпрецедентних рівнів індексу людського розвитку (ІРЛП – 0.800 і більше); приблизно 6 із 7 людей в усьому світі почувалися незахищеними в роки, що передували пандемії. І це відчуття незахищеності було не лише сильним – воно зростало в більшості країн, які мали дані, у тому числі сплеск у деяких країнах із найвищими значеннями ІРЛП [3]. Загрози сталості людського розвитку за умов економіки 4.0 та пандемії COVID-19 проявилися і у глобальному відставанні у досягненні намічених цілей сталого розвитку.

Сучасний етап розвитку людства характеризується наявністю низки проблем, пов'язаних із дисбалансами економічного та соціального розвитку, зокрема: попри найвищі рівні добробуту зростання бідності, незахищеності, соціальної та економічної нерівності, безробіття, погіршення здоров'я, старіння населення, поширення насильницьких конфліктів, загрози цифрових технологій та ін. Збереження нерівності в людському розвитку та дискримінація мають пряме відношення до гідності. Нерівність у людській гідності – це не просто моральна проблема, вона руйнує глобальні масштаби, маючи прямий і практичний вплив на розвиток людини [3].

Поряд із цим важливим у досягненні прогресу розвитку розуміємо гідність у доступі до праці і у процесі праці. Власне тому нові підходи, що передбачає перехід до економіки 5.0, а саме стійкість у мінливому середовищі, людиноцентричний підхід, фокусування на добробуті та розширенні можливостей робочої сили, безпечному та сприятливому робочому середовищі, відповідальній інтеграції технологій, етичній реалізації та конфіденційності даних, – стають ключовими напрямками покращення людського розвитку за нових умов. Завдяки використанню практики циркулярної економіки, віртуального моделювання фізичних процесів (т. зв. «цифрових двійників»), Big Data та штучного інтелекту, удосконалених матеріалів [4, с. 358] відбувається трансформація економіки до більш відповідальної та довговічної моделі, в основі якої економічна, соціальна, технологічна та екологічна стійкості. За умов сучасної турбулентності соціально-економічних процесів та суспільної нестабіль-

ності досягнення принципів стійкості та збереження тенденції розвитку залишається найбільш бажаним та очікуваним результатом у людському розвитку.

Список використаних джерел

1. Doncheva D., Stoyancheva D. Development of the information economy concept and the transition to industry 5.0. *Strategies for Policy in Science and Education-Strategii na Obrazovatel'nata i Nauchnata Politika*. 2024, № 32, P. 98–111. DOI: 10.53656/str2024-6s-8-dev.
2. Huang S., Wang B., Li X., Zheng P., Mourtzis D., Wang L. Industry 5.0 and Society 5.0 – Comparison, complementation and co-evolution. *Journal of Manufacturing Systems*. 2022. Vol. 64. P. 424–428. DOI: 10.1016/J.JMSY.2022.07.010.
3. New threats to human security in the anthropocene: demanding greater solidarity. Special Report. 2022. URL: <https://hs.hdr.undp.org/index.html>.
4. Sharma A., Dhanka S., Bansal R., Kumar A., Maini S. Industry 5.0 with Sustainable Development. *Industry 5.0 and Emerging Technologies*. 2024. P. 347-370. DOI: 10.1007/978-3-031-70996-8_17.
5. The 2023/2024 Human Development Report. Snapshot. 2024. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24snapshoten.pdf>.

ПЕРШОЧЕРГОВІ ЗАВДАННЯ ЦЕНТРАЛЬНОЇ ТА МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ І СУСПІЛЬСТВА ПО СТВОРЕННЮ УМОВ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ШИРОКОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

О. П. Корнійчук, канд. екон. наук, с. н. с., старший науковий співробітник відділу демографічного моделювання та прогнозування

Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, м. Київ;

О. А. Мех, д-р екон. наук, професор, заступник директора ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки імені Г. М. Доброва НАН України», м. Київ

Вживання української нації і держави вимагає щоденних ефективних дій влади і суспільства по створенню умов для забезпечення доступності медичної допомоги в умовах воєнного стану. До першочергових завдань як законодавчої, так і виконавчої гілок влади України слід віднести:

1) суттєве зменшення смертності і інвалідизації військовослужбовців внаслідок важких поранень на полі бою на основі запровадження стандартів НАТО по екіпіруванню кожного військовослужбовця сучасними засобами індивідуального виявлення загроз на полі бою (БПЛА тощо), невідкладного надання медичної екстреної допомоги та евакуації до спеціалізованого медичного закладу в першу «золоту» годину;

2) запровадження індивідуального ліцензування лікарської практики, насамперед у первинній медичній допомогі для запровадження їх персональної відповідальності при наданні медичної допомоги (необхідне укладання лікарями первинної медичної допомоги договорів з 15 % населенням та при потребі відновлення зв'язку із внутрішньо переміщеними особами);

3) надання урядом, НСЗУ доступу пацієнтів до власної електронної картки насамперед для самоконтролю виконання приписів лікаря;

4) запровадження персональної відповідальності керівництва громад, районів і областей та закладів охорони здоров'я за організацію надання якісної первинної та спеціалізованої медичної допомоги та детінізації платежів населення, які нині становлять до половини загальних витрат на охорону здоров'я;

5) запровадження механізмів мотивації лікарів у сільській місцевості та прифронтовій зоні з боку уряду, цивільних військових адміністрацій та керівництва громад по охопленню населення послугами первинної медичної допомоги шляхом введення з боку НСЗУ відповідних коефіцієнтів оплати;

6) надання урядом Національній службі здоров'я України належного фінансування для забезпечення її здатності здійснювати контроль якості надання медичних послуг та припинення практик фінансування населенням послуг екстреної медичної допомоги та в онкоцентрах, які оплачуються урядом України

7) приведення медичної статистики України до вимог країн Європейського Союзу.

Для збору інформації щодо випадків захворювань використовується Електронна система охорони здоров'я України, яка входить до складу Національної служби здоров'я України [1]. Але протягом п'яти років її функціонування за зазначеним напрямком інформаційного забезпечення так і не був належним чином реалізований. Має місце значна кількість помилкових записів, які не придатні для подальшого аналізу [2]. Публічна

документація Електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ), яка розміщена у відкритому доступі нерідко є невпорядкованою та неповною [3]. Вирішення цих завдань потребує державницьких дій насамперед з боку активних громадян.

Список використаних джерел

1. Електронна система охорони здоров'я в Україні [Електронний ресурс]. URL: <https://ehealth.gov.ua> (дата звернення: 04.06.2024).
2. Національна служба охорони здоров'я України [Електронний ресурс]. URL: <https://data.gov.ua/organization/natsionalna-sluzhba-zdorovia-ukrainy>.
3. Документація Електронної системи охорони здоров'я [Електронний ресурс]. URL: <https://e-health-ua.atlassian.net/wiki/spaces/EN/overview?homepageId=583403622>.

РОЗВИТОК ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

А. С. Кіндій, аспірант

*Київський національний економічний університет імені
В. Гетьмана*

Дослідження питань соціально-економічного розвитку так чи інакше пов'язано з вивченням динаміки різних сфер економіки та можливостями розвитку людського капіталу. В цьому контексті виникає питання чи варто розглядати сфери економічної діяльності лише як суто економічні. На думку автора вся економічна діяльність має соціальні наслідки та впливає на соціальний розвиток. Звернімо увагу також на те, що людина, як працівник та споживач товарів та послуг, з одного боку, є учасником економічних відносин, а з іншого – є частиною соціальної сфери. Фактично соціальною за наслідками може бути економічна діяльність. Як зазначають науковці [1] соціальна сфера поєднує результати матеріального виробництва з духовним і етичним проявом людини. Таким чином, соціальна сфера сьогодні являє собою сукупність різних за функціональним призначенням сфер діяльності людини: культурно-освітня, лікувально-оздоровча; соціально-побутова, а також системи соціально-трудових відносин і соціального захисту. При цьому соціальна побутова сфера представлена не тільки сферою обслуговування,

але й житлового будівництва, оскільки останнє формує матеріальний добробут людини.

Вивчаючи досвід європейських країн щодо розвитку соціальної сфери, відзначимо таке. У ЄС прийнято і діють національні програми соціального захисту, що передбачають як соціальні виплати, дотації, субсидії, так і реалізацію захисту з соціальної підтримки. Наприклад, в ЄС діє спеціалізована програма «Система соціального захисту Європейського Союзу» (EU-SPS). Відповідно до мети цієї програми, країнам з низьким та середнім рівнем доходу населення надається технічна підтримка щодо розбудови стійких та інклюзивних систем соціального захисту. Вказана програма передбачає досягнення цілей:

- 1) розробити відповідні методології та інструменти соціального захисту;

- 2) підвищити адміністративну та технічну спроможність систем соціального захисту;

- 3) сформувані науково обґрунтовані знання для майбутньої співпраці за напрямом соціального захисту, зменшення бідності, подолання нерівності, посилення згуртованості суспільства [2].

Зважаючи на вказані цілі та враховуючи сучасні виклики, зокрема війну та її наслідки для країни, економіки, населення, розуміємо, що соціальна сфера України теж потребує удосконалення в частині досягнення її стійкості та інклюзії. Це підтверджується висновками науковців, що зазначають на невідкладній потребі у вирішенні таких питань:

- 1) розширення охоплення, щоб люди, які мають право на державну підтримку, могли її отримати, особливо під час війни;

- 2) підвищення адекватності грошових виплат існуючих соціальних допомог, щоб вони були достатніми для задоволення базових потреб людей у нинішніх умовах;

- 3) збільшення ресурсів та фінансових інвестицій для задоволення потреб під час поточної та майбутніх криз [3].

Зважаючи на вище викладене, для соціальної сфери важливим є задоволення потреб людини, серед яких, відповідно до теорії А. Маслоу, забезпечення безпеки життя, харчування, житло, соціальні контакти, ін. Водночас, зазначимо, що в цій ієрархії житло може виконувати функції як місця перебування, так і місця безпеки життя, реалізації права на свободу совісті й т. ін. В умовах війни житлове будівництво важливо розвивати, оскільки безліч споруд була знищена чи пошкоджена через обстріли,

багато житла втрачено через те, що люди виїхали і потребують нового житла. Незважаючи на те, що урядом прийнято низку нормативних актів, що спрощують процедуру будівництва та ін., діють різні програми підтримки житлового будівництва (наприклад, «Оселя, «Житло»), вони не вирішують усіх проблем. Так, за даними моніторингу станом на серпень 2023 року було укладено лише 10 іпотечних угод щодо будівництва [4], при тому, що потреба у житлі постійно зростає, зокрема в Києві житла потребують більше як 70 тисяч родин [5]. Тобто проблема розвитку житлового будівництва є ключовою в соціальній сфері.

Список використаних джерел

1. Halyna Lopushniak, Iryna Verkhovod, Roman Oleksenko, Tetiana Vonberg, Khrystyna Stoliaruk and Hanna Smaliichuk. Structural and Functional Model of the Social Sphere: Methodological Approaches and Legal Framework. [ref]: Vol. 21. 2023. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a215/>
2. Lessons from the EU-SPS Programme Implementing social protection strategies. OECD. 2019. URL: https://www.oecd.org/dev/inclusive-societies-development/Lessons_learned_Implementing_social_protection_strategies.pdf.
3. Byko, O., Lacerda, C. The state of the social protection system in Ukraine as it reaches the one-year mark of the conflict. 2023. URL: <https://socialprotection.org/discover/blog/state-social-protection-system-ukraine-it-reaches-one-year-mark-conflict>.
4. Самолук О. В. Стан розвитку житлового будівництва в умовах війни. Вісник післядипломної освіти. Вип. 25(54). DOI [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25\(54\)-191-207](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2023-25(54)-191-207).
5. Без законодавчих змін потреба у житлі для ВПО не може бути задоволена Києвом самостійно, – Хонда. Вечірній Київ. URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/105286/>

ІННОВАЦІЙНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ТУРИЗМІ

Ю. І. Кириченко, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сфера туризму є однією з найбільш динамічних та чутливих до глобальних змін галузей економіки. Пандемія COVID-19, цифровізація, зміни в очікуваннях працівників і туристів – ці фактори кардинально трансформували соціально-трудові відно-

сини, поставивши перед роботодавцями завдання переглянути підходи до управління людськими ресурсами. Сьогодні в центрі уваги опинилася інноваційна парадигма HR-менеджменту, що поєднує гнучкість, технологічність та орієнтацію на сталий розвиток персоналу.

Триває цифрова трансформація у всіх сферах діяльності, зокрема й у туризмі. Впровадження автоматизованих систем бронювання, CRM-рішень, штучного інтелекту у сфері обслуговування зменшує потребу в низькокваліфікованій праці, але водночас створює попит на нові компетентності – цифрову грамотність, аналітичне мислення, клієнтоорієнтованість.

Кінець першої чверті XX століття характеризується зміною цінностей працівників. Нове покоління співробітників (особливо покоління Z) очікує від роботодавця гнучких графіків, можливості самореалізації, етичної корпоративної культури та прозорості комунікації.

Туристична сфера все ще залежить від сезонних коливань попиту, що ускладнює формування стабільних трудових колективів і довгострокових стратегій розвитку персоналу.

Глобалізація та масове поширення дистанційної роботи посилили конкуренцію між компаніями за кваліфікованих працівників та таланти.

Виділимо ключові елементи інноваційної парадигми HR:

- гнучкі моделі зайнятості: впровадження гібридних форматів праці, гнучких контрактів, використання фрілансерів та сезонних працівників з чітким регулюванням прав і обов'язків;
- інвестиції в розвиток персоналу: постійне навчання (lifelong learning), підтримка менторства, розвиток soft skills, створення внутрішніх освітніх платформ;
- використання HR-технологій: системи People Analytics, платформи для управління талантами, чат-боти для рекрутингу та адаптації нових працівників;
- соціальна відповідальність і добробут працівників: впровадження програм корпоративного здоров'я, психологічної підтримки, дотримання принципів рівності та інклюзії.

Підсумовуючи, висвітлюємо перспективи інноваційної парадигми управління людськими ресурсами в туризмі. Майбутнє управління людськими ресурсами у туризмі – це інтеграція технологій з гуманістичними цінностями. Персонал розглядається не як ресурс, а як партнер у створенні унікального туристичного

тичного продукту. Успішними будуть ті організації, які зуміють створити привабливе середовище для роботи, забезпечити розвиток працівників та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, інноваційна парадигма HR у туризмі – це не лише відповідь на виклики сьогодення, а й запорука сталого розвитку галузі в умовах постійної трансформації.

Список використаних джерел

1. Сталій розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України : монографія / Н. В. Павліха, І. О. Цимбалюк, А. Ю. Савчук. – Луцьк : Вежа-Друк, 2022. – 211 с.
2. Миронов Ю. Б. інноваційна парадигма управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2025. № 12. С. 49–56.
3. Go H., Kang M. Metaverse Tourism for Sustainable Tourism Development: Tourism Agenda 2030 // Tourism Review. 2022. Vol. 78(1).

ГНУЧКІ ФОРМИ ЗАЙНЯТОСТІ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ю. І. Кириченко, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасний ринок праці у туристичній галузі стрімко змінюється під впливом глобалізації, цифрових технологій та зміни моделей споживання. Одним із найпомітніших трендів є розвиток гнучких форм зайнятості, які дають змогу працівникам адаптуватися до сезонності, попиту та індивідуальних потреб компаній і туристів.

Найбільш поширеними у туристичній сфері слід назвати такі види гнучкої зайнятості:

– розвиток сезонної зайнятості. У пікові «туристичні» періоди високий попит на персонал у готельно-ресторанному бізнесі, екскурсійному супроводі та транспортних компаніях. Прикладом можуть бути робота на морських та горно лижних курортах, робота аніматорів, тур-менеджерів під час святкових сезонів. Популярність міжнародних сезонних програм (наприклад, Work and Travel, стажування в готелях та курортах) залишається стабільною;

- зростання популярності фрілансу. Все більше спеціалістів у сфері туризму працюють на фрілансі (незалежні туристичні гіді, контент-креатори, travel-блогери, консультанти з планування подорожей (travel-консультанти), маркетологи). Фріланс у туризмі часто пов'язаний з використанням онлайн-платформ для пошуку клієнтів та просування послуг (Upwork, Fiverr, Airbnb Experiences). Гнучкий графік дозволяє працювати в різних країнах і створювати унікальні туристичні продукти;

- віддалене робота та цифрові кочівники (digital nomads) (оператори кол-центрів, онлайн-консультанти, travel-менеджери, IT-спеціалісти туристичних компаній). Туристичні компанії наймають віддалених працівників для обслуговування клієнтів, бронювання турів, маркетингу та розробки туристичних продуктів. Виникають спеціальні візи для цифрових кочівників у багатьох країнах (наприклад, Португалія, Таїланд). Розвиток технологій (VPN, хмарні сервіси, автоматизація) дає змогу працювати в туризмі з будь-якої точки світу;

- робота за гнучкими контрактами (часткова зайнятість, тимчасові контракти, проєктна робота). Роботодавці використовують гнучкі контракти, щоб адаптуватися до коливань попиту. У цьому випадку працівники мають можливість суміщати кілька видів діяльності.

Перевагами гнучких форм зайнятості є гнучкість графіку та вибір місця роботи, зменшення витрат для роботодавців (немає потреби у утримуванні постійного штату працівників, можливість отримання міжнародного досвіду та роботи в різних країнах, розвиток самозайнятості та підприємницької ініціативи).

Разом з тим слід визначити певні ризики від застосування гнучких форм зайнятості: відсутність соціальних гарантій та стабільного доходу, необхідність постійного пошуку клієнтів та конкурентоспроможності, юридичні обмеження, податкові аспекти для фрілансерів та віддалених працівників.

Отже, гнучкі форми зайнятості в туристичній сфері є відповіддю на виклики сучасного ринку праці. Визначені тенденції показують, що туристична галузь активно адаптується до нових реалій ринку праці, пропонуючи працівникам більше можливостей для гнучкого формату роботи. Вони відкривають нові можливості для працівників і роботодавців, сприяючи ефективному використанню ресурсів та адаптації до змін. Водночас важливо

розробляти механізми захисту трудових прав та створювати сприятливі умови для розвитку таких форматів праці.

Список використаних джерел

1. Сталій розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України : монографія / Н. В. Павліха, І. О. Цимбалюк, А. Ю. Савчук. – Луцьк : Вежа-Друк, 2022. – 211 с.
2. Буда Т. Й. Гнучкі і нестандартні форми зайнятості: соціальні вигоди та ризики. Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталій розвиток економіки», 2016. – 2 (31). – С. 149–157.
3. Варга Н. І. Інституціоналізація соціальних практик неформальної зайнятості населення в транзитивному суспільстві : монографія. – Ужгород : ТОВ «РІКУ», 2020. – 288 с.

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИНИ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Д. С. Курилко, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасні цифрові технології активно трансформують туристичну галузь, змінюючи соціально-трудові відносини між роботодавцями та працівниками. Автоматизація, використання штучного інтелекту, дистанційна робота та цифрові платформи впливають на структуру зайнятості, умови праці та взаємодію між співробітниками.

Наразі основними напрямками впливу цифрових технологій у сфері туризму є:

- автоматизація робочих процесів (впровадження чат-ботів, систем бронювання та CRM-платформ зменшує потребу в традиційних посадах; оптимізація операційних процесів дозволяє знизити навантаження на персонал через автоматизоване управління запитами клієнтів та підвищити ефективність праці);

- штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності діяльності (використання ШІ для персоналізації туристичних послуг і прогнозування попиту; автоматизація HR-процесів: рекрутинг, оцінка ефективності, навчання персоналу);

- онлайн-платформи для управління персоналом (впровадження цифрових HRM-систем (Workday, BambooHR, SAP SuccessFactors) для організації роботи команди; використання технологій віддаленого контролю та оцінки продуктивності працівників);

- розвиток дистанційної зайнятості (віддалена робота для менеджерів, консультантів та операторів служби підтримки стає поширеною практикою; цифрові платформи (Zoom, Microsoft Teams, Trello) забезпечують ефективну комунікацію та управління персоналом);

- зміна форм працевлаштування (зростає кількість фрілансерів та незалежних консультантів у сфері туризму; використання маркетплейсів (Airbnb, Booking, TripAdvisor) створює нові можливості для самозайнятості);

- цифрове навчання та розвиток персоналу (онлайн-курси, вебінари та VR-тренінги допомагають підвищувати кваліфікацію працівників; використання гейміфікації для мотивації персоналу та залучення нових кадрів);

- підвищення рівня соціального захисту через використання цифрових технологій (електронні трудові договори, цифрові системи управління оплатою праці; інтеграція страхових та фінансових сервісів для забезпечення стабільності доходу працівників).

Разом з позитивним впливом цифрових технологій слід визначити й недоліки. Це ризики скорочення традиційних робочих місць через автоматизацію, необхідність адаптації працівників до нових цифрових навичок, необхідність посилення контролю за працівниками через цифрові системи моніторингу [1].

Розвиток цифрових технологій економіки впливає на розвиток сфери туризму, а збільшення попиту на туристичні послуги вимагає застосування цифрових технологій. Застосування цифрових технологій сприяє швидкому просуванню туристичних послуг на ринку та забезпеченню безпеки туристів. Проникнення цифрових технологій у різні галузі економіки призвело до зміни традиційних галузей, розвитку електронної комерції, зміни потреб населення та ін. На тлі цих змін з'являються нові методи для проведення аналізу потреб населення та прогнозування можливого розвитку ринку. У туристичній галузі широкого поширення набули різні сервіси з бронювання готелів або

квитків, мобільні додатки, які знайомлять туристів із місцевою культурою. Активному розвитку цифрових технологій сприяло поширення інтернету речей (англ. internet of things, IoT), що призвело до широкого його застосування в туристичній галузі, а розробка та впровадження мобільних додатків, соціальних мереж та сервісів дозволили туристичним фірмам швидше поширити свій продукт. В умовах цифрової трансформації на розвиток туристичної галузі впливають інтернет речей, великі дані, мобільні технології, хмарні обчислення та штучний інтелект. Формування та розвиток потенціалу цифрової економіки в сфері туризму дозволить підвищити ефективність надання туристичних послуг та залучити інвестиції для подальшого їх розвитку. Застосування цифрових технологій у туристичній галузі дає змогу змінити існуючі традиційні моделі ведення туристичного бізнесу. Сьогодні діють різні сервіси, які дозволяють бронювати готелі, порівнювати цілі, замовляти квитки в онлайн-режимі. Прикладом є сайт trivago, який дозволяє мандрівникам порівняти ціни на різні готелі в місті і вибрати найбільш оптимальний. За допомогою сервісу booking.com, як і на trivago, можна забронювати готелі або будинки, порівняти ціни, оцінити рівень обслуговування. На відміну від trivago, booking.com пропонує повний опис готелю, характеристику номера готелю, найближчих закладів громадського харчування та визначних пам'яток. За таким же принципом функціонує agoda.com. Використання цифрових технологій передбачає не лише бронювання готелів та квитків, а й супровід клієнта на всьому етапі подорожі та аналіз рівня сервісного обслуговування. Важливим фактором розвитку туристичної галузі є просування бренду в інтернет-просторі, для чого залучаються фахівці в галузі SMM та розробляються CRM-системи, що дозволяє заощадити час на розвиток туристичного бізнесу та підвищити його конкурентоспроможність. Серед проблем, з якими стикаються туристичні фірми в умовах цифрової трансформації, варто виділити нестачу кваліфікованих кадрів та повільний перехід від традиційної моделі ведення бізнесу до моделі за допомогою інноваційних технологій. Цифрові технології необхідні бізнесу для інформування клієнтів про туристичні продукти, туристу – для отримання інформації про пункт призначення та оптимальні маршрути

поїздки, органи управління – для складання звітності про кількість туристів, що в'їхали, та аналізу туристичної привабливості регіону, для чого розробляються та застосовуються різні підходи на державному, регіональному та місцевому рівнях. Туристи використовують цифрові технології для отримання потрібної інформації або пошуку супутників. Ще одним напрямком розвитку цифрової економіки у туристичній галузі став Smart-туризм, який виник на базі цифрових технологій – інтернету, соціальних мереж, сервісів, що дозволяє шляхом збирання необхідної інформації про туристичні поїздки сформувані оптимальні туристичні продукти [2]. До основних напрямків Smart-туризму відносяться: аналіз інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу, наявність інноваційних технологій, налагодження взаємодія між туристом і місцевим середовищем, підвищення рівня обслуговування та готельних послуг.

Цифрові технології значно змінюють соціально-трудові відносини в туристичному бізнесі, створюючи нові можливості для підвищення ефективності, гнучкості зайнятості та соціального захисту працівників. Однак для збереження балансу між автоматизацією та людським чинником необхідно розвивати програми професійного навчання та адаптації персоналу до цифрової епохи. У перспективі розвиток технологічних рішень у сфері туризму буде спрямований на подальшу інтеграція ІІІ та big data для аналізу поведінки клієнтів і покращення туристичних сервісів, використання блокчейн-технологій для управління контрактами та даними працівників.

Список використаних джерел

1. Кудінова І. П. Цифрові тенденції в індустрії туризму // Глобальні та регіональні проблеми інформатизації в суспільстві і природокористуванні 2021 : збірник мат. ІХ МНП Інтернет-конф., 13–14 травня 2021 року, НУБіП України, Київ. – Київ : НУБіП України, 2021. С. 172–175.
2. Кочума, І., & Красномовець, В. (2024). Smart-туризм як екосистема: сутність, складові та значення у забезпеченні сталого розвитку територій. Сталий розвиток економіки, (3(50), 487-495.
3. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. FinStream. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytyka/>

ВІД СЕЗОННОСТІ ДО СТАБІЛЬНОСТІ: НОВА ЕТИКА ПРАЦІ В ТУРИЗМІ

Д. С. Курилко, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем;

Д. Б. Назаренко, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем

Полтавський університет економіки і торгівлі

Туризм традиційно характеризується високим рівнем сезонності, що зумовлює нестабільні умови праці, тимчасову зайнятість та обмежені соціальні гарантії для працівників. В умовах трансформації ринку праці та зміни трудових цінностей постає необхідність формування нової етики трудових відносин у галузі.

Під новою трудовою етикою у туризмі ми розуміємо таке: йдеться про переорієнтацію на сталість, соціальну відповідальність, прозорість трудових практик, повагу до прав працівників та сприяння їхньому професійному розвитку навіть у сезонних видах діяльності.

На цьому шляху головними викликами є:

- високий рівень тимчасової зайнятості та тіньової економіки в туризмі;
- низький рівень соціального захисту сезонних працівників;
- обмежені можливості кар'єрного зростання у короткострокових трудових контрактах.

Визначимо основні трансформаційні тренди в управлінні людськими ресурсами у туризмі. На нашу думку, по-перше, це – запровадження гнучких форм зайнятості із збереженням соціальних гарантій. По-друге, це – використання цифрових платформ для управління трудовими процесами, що підвищує прозорість та контроль. По-третє, це – перехід до «сталого туризму», де важливими є не лише прибутки, а й людський капітал як основа якості туристичних послуг.

Слід наголосити на необхідності підвищення ролі держави і роботодавців у вирішенні поставлених завдань.

Звичайно! Ось розширений варіант цього фрагмента з обґрунтуваннями та пропозиціями:

Край необхідно оновлення законодавчої бази з урахуванням нових форм зайнятості. Сучасний ринок праці в туризмі харак-

теризується зростанням гнучких форм зайнятості – короткострокових контрактів, сезонної праці, проектної роботи, фрілансу та часткової зайнятості. Проте чинне трудове законодавство здебільшого зорієнтоване на класичну модель повної зайнятості та постійного робочого місця. Така ситуація призводить до правового вакууму, в якому опиняються працівники туристичної галузі, що працюють тимчасово або з гнучким графіком.

Необхідне оновлення законодавчої бази, що має забезпечити:

- офіційне визнання нових форм зайнятості з чітким визначенням прав і гарантій працівників;
- розширення соціального захисту для працівників, зайнятих за сезонними або гнучкими контрактами;
- прозорі правила для роботодавців щодо оплати праці, режиму роботи та умов звільнення у нових формах трудових відносин.

Потрібно на правовому рівні забезпечувати довгострокові трудові відносини навіть у сезонних видах діяльності, зокрема у туризмі. Традиційна модель сезонного працевлаштування передбачає короткотермінову співпрацю без належних гарантій працівникам. Це призводить до нестабільності в трудових колективах, втрати досвіду та демотивації персоналу.

Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є:

- законодавче запровадження багаторічних сезонних контрактів, що дозволятимуть зберігати кадровий потенціал між сезонами;
- механізми «повернення працівників» до тих самих роботодавців у наступних сезонах з урахуванням накопиченого досвіду;
- можливість доступу до системи соціального страхування та пенсійного забезпечення навіть за умов тимчасової зайнятості.

Також, на нашу думку, важливим напрямом є збільшення інвестування в розвиток навичок працівників та підтримка їхньої професійної мобільності. Туризм як галузь стрімко змінюється під впливом цифровізації, зміни споживчих пріоритетів та підвищення стандартів якості обслуговування. Відповідно, працівники повинні постійно оновлювати свої знання й навички.

У цьому контексті пріоритетними є слід назвати таке:

- створення державних і галузевих програм професійного навчання, зокрема в сфері клієнтського сервісу, мовної підготовки, цифрових компетентностей;

– підтримка професійної мобільності через розвиток між-регіональних і міжнародних навчальних обмінів, стажувань, участі в грантових програмах;

– стимулювання роботодавців до інвестування в персонал через податкові пільги або компенсаційні механізми.

У підсумку, стратегічний підхід до оновлення законодавства, зміцнення трудових гарантій і розвиток людського капіталу в туризмі є необхідною умовою формування стабільної, конкурентоспроможної та соціально відповідальної галузі.

Отже, перехід від сезонності до стабільності у сфері праці в туризмі – це не лише економічне, а й етичне завдання. Формування нової трудової культури здатне підвищити привабливість професій у галузі, зменшити плинність кадрів і сприяти розвитку якісного, конкурентоспроможного туристичного продукту.

Список використаних джерел

1. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 537 с.
2. Соляник С. Ф. Проблема негативних наслідків сучасного масового туризму та шляхи їх подолання // Наукові записки Київського університету туризму, економіки і права. Серія: філософські науки. 2011. Вип. 11. С. 230–242.
3. Торяник В. М., Сардак С. Е. Джинджоян В. В. Туризмолוגія : підручник. За заг. ред. д-ра юрид. наук, професора В. О. Негодченка Дніпро : ДГУ, 2022. – 306 с.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

О. М. Леонтенко, канд. екон. наук, доцент

*Київський національний економічний університет імені
Вадима Гетьмана*

Сучасне глобальне економічне середовище постійно випробовується на міцність різними викликами та кризами, проте воєнні конфлікти, безумовно, є найскладнішими серед цих випробувань. В умовах війни економіка країни стикається зі складнощами, що можуть включати зниження виробництва, втрату інвестицій, економічну нестабільність та зростання безробіття. У зв'язку з цим, соціальна відповідальність бізнесу стає надзвичайно важливою складовою підтримки функціонування, як держави в цілому так і її громадян.

Корпоративну соціальну відповідальність бізнесу можна розглядати у двох аспектах: з однієї сторони – це відповідальність перед державою та суспільством в цілому, з іншої – перед власним персоналом. Відповідальність організації щодо держави передбачає дотримання нормативно-законодавчої бази, виготовлення якісної продукції, надання послуг, забезпечення ефективної зайнятості громадян, своєчасну та повну сплату податків та відрахувань до державного бюджету, збереження та відтворення природних ресурсів [1].

Безумовним позитивним моментом, є той факт, що більшість українських компаній не обмежується виключно дотриманням законодавчих норм та правил, а реалізує власну соціальну відповідальність через направлення частини прибутку, на добровільних засадах, на вирішення різних соціальних програм та проєктів [1].

Економічне середовище, у якому перебуває зараз Україна, зазнає великого руйнівного впливу через війну. Окуповані території, зниження обсягів виробництва, розрив налагоджених логістичних шляхів, зруйновані або закриті підприємства, велика частина громадян, які залишили свої домівки та місця роботи через війну – це тільки частина тих надскладних проблем, з якими зіткнулась наша держава після повномасштабного вторгнення.

У цих умовах, значна частина українських підприємств та організацій проявили себе, як соціально відповідальний бізнес. Серед основних напрямів реалізації корпоративної соціальної відповідальності великих та малих підприємств України у ці складні часи, можна назвати наступні:

- збір коштів на придбання військової техніки та іншого обладнання для ЗСУ;
- допомога вразливим верствам населення, передусім внутрішньо переміщеним особам, з житлом та працевлаштуванням;
- допомога сім'ям військових, які були мобілізовані і перебувають у зоні бойових дій;
- допомога лікарням та іншим установам, де перебувають поранені військові, з їх лікуванням та реабілітацією;
- організація психологічної допомоги громадянам, які пережили окупацію або знаходились у зоні бойових дій;
- організація допомоги демобілізованим громадянам (особливо тим, хто отримав інвалідність) у проведенні реабілітаційних заходів та подальшому працевлаштуванні.

Значна частка вітчизняного бізнесу долучилась до активної підтримки цілого ряду державних та приватних гуманітарних проєктів, розвитку програм корпоративного волонтерства, співпрацю з урядовими та громадськими організаціями щодо координації заходів матеріальної та гуманітарної допомоги громадянам.

Позитивним прикладом соціальної відповідальності є прагнення вітчизняних підприємств у створенні безпечних умов праці для власних працівників, шляхом переведення потужностей виробництва у більш безпечні регіони країни, будівництво захисних споруд та сховищ для персоналу.

У важких умовах війни, одним з пріоритетних напрямів функціонування економічного середовища стає активізація розвитку соціально-відповідального бізнесу, який має бути спрямований на реконструкцію та відновлення соціально-економічної інфраструктури. В Україні необхідно створити сприятливі умови для розвитку соціальних стартапів та проєктів, які дозволять залучити міжнародні інвестиції та гранди, передусім у ті галузі економіки, які забезпечать соціальну стабільність держави.

Отже, сприятливе економічне середовище в кризових умовах може бути досягнуте лише за умови активної участі бізнесу в розв'язанні соціальних проблем та забезпеченні стабільності суспільства. Спрямованість на вирішення проблем людей, захист їх прав та дотримання міжнародних стандартів в цій ситуації має велике значення для побудови стійкого та етичного економічного середовища..

З метою підвищення ефективності різноманітних соціальних програм та благодійних заходів, їх реалізація має відбуватись у тісній взаємодії та плідній співпраці бізнесу з державними установами та громадськими організаціями. Ті вітчизняні компанії, які реалізують активну соціальну політику щодо підтримки власного персоналу та їх родин, у складні часи, демонструють свою високу соціальну відповідальність та створюють умови для ефективної роботи власному бізнесу.

Список використаних джерел

1. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 71. № 4. С. 92–98. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?vol=yes&voll=71>.

2. Федько І., Верховод І., Леонтенко О. Динаміка малого і середнього бізнесу та економічні передумови сприйняття українськими підприємствами соціальної відповідальності, як важливої риси моделі розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Д. Лиходій, здобувачка вищої освіти за другим (магістр) рівнем ОП «Управління персоналом та економіка праці»

О. В. Тужилкіна, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник Полтавський університет економіки і торгівлі

Процеси відбору та управління персоналом на підприємстві відіграють ключову роль у забезпеченні його ефективності та конкурентоспроможності. Це пояснюється тим, що дана сфера безпосередньо пов'язана з людьми: формуванням команди, створенням комфортних умов праці, розробкою мотиваційних механізмів тощо. Усі ці аспекти мають прямий вплив на результативність діяльності будь-якого підприємства. Однак, як і будь-які інші бізнес-процеси, система управління персоналом та рекрутинг повинні постійно адаптуватися до сучасних викликів та змін.

Управління людськими ресурсами, включаючи процеси рекрутингу, є комплексною системою, що складається з взаємопов'язаних елементів. Кожен з них відіграє важливу роль у забезпеченні злагодженої роботи підприємства – від підбору кваліфікованих працівників до їх професійного розвитку та ведення кадрового обліку. Важливо, щоб усі складові цієї системи функціонували узгоджено, адже зміни в одному з елементів потребують відповідного коригування інших для підтримання ефективності управління людськими ресурсами.

У загальному розумінні, рекрутинг – це процес виявлення, залучення, відбору, співбесіди, найму та адаптації кандидатів до підприємства. Рекрутинг включає широкий спектр дій і вимагає від фахівця розуміння кадрових потреб підприємства, складних навичок, необхідних для різних посад, а також розуміння робочого процесу та робочого середовища підприємства.

Система підбору персоналу на підприємство залежить від низки чинників, включаючи: розмір підприємства; галузь, у якій воно працює; темпи зростання підприємства; тип зайнятості та наявність вакансій; зарплату; умови та ін.

Процес рекрутингу персоналу на виробничому підприємстві – це багатоступеневий підхід, спрямований на пошук, залучення та відбір кваліфікованих працівників для забезпечення виробничого процесу. Він включає кілька основних етапів.

1. Визначення потреби в персоналі. На цьому етапі визначається, які посади потрібно заповнити, яка кількість працівників потрібна, а також кваліфікаційні вимоги. Аналізується, чи ці потреби є довгостроковими або короткостроковими.

2. Розробка профілю кандидата. Формується список ключових компетенцій, знань та досвіду, необхідних для виконання роботи.

3. Вибір джерел пошуку кандидатів.

4. Проведення відбору кандидатів з використанням різних методів.

5. Прийняття рішення та адаптація нового співробітника. Після остаточного відбору кандидата проводиться підготовка документів, введення в посаду, навчання техніці безпеки та інтеграція в трудовий колектив.

За результатами проведеного дослідження у ході кваліфікаційної роботи нами виявлені такі основні проблеми рекрутингу персоналу в ПАТ «Біо мед скло» у досліджуваному періоді.

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів. Багато робітничих спеціальностей зараз менш популярні серед молоді. Також це пов'язано з проблемами воєнного стану в країні. Через це виникає конкуренція за фахівців.

2. Недостатній рівень мотивації. Напружені умови праці, змінний графік і фізичне навантаження не приваблюють потенційних кандидатів.

3. Брак ефективних інструментів пошуку кандидатів. Виявлені певні труднощі у використанні сучасних технологій рекрутингу та реклами.

На нашу думку, в умовах кризи, вдосконалення процесу рекрутингу персоналу є критично важливим для збереження ефективності будь-якої компанії.

За результатами проведеного дослідження нами сформовані такі напрями удосконалення процесу рекрутингу персоналу на ПАТ «Біо мед скло».

Оптимізувати процес рекрутингу через впровадження програмного забезпечення для управління рекрутингом, що дозволить швидше відбирати кандидатів та зменшити витрати; прак-

тикувати відеоінтерв'ю з кандидатами; зменшити кількість етапів відбору без втрати якості оцінки кандидатів.

Розширити джерела пошуку кандидатів, використовуючи соціальні мережі, цифрові платформи (наприклад, LinkedIn, Work.ua, Rabota.ua) для пошуку майбутніх працівників. Співпрацювати з навчальними закладами, залучаючи молодих спеціалістів через стажування та партнерські програми. Впровадити у практику реферальні програми, заохочуючи працівників рекомендувати знайомих, пропонуючи бонуси.

З метою утримання персоналу створити програми розвитку працівників, щоб мотивувати залишатися на підприємстві навіть у складні часи.

Запровадити програму підтримки працівників, в яку включити такий бонус, як підтримка психологічного здоров'я, що наразі є надважливим.

Адаптувати процес рекрутингу до умов кризи, використовуючи таргетовану рекламу вакансій, фокусуватися на регіонах з підвищеним рівнем безробіття, де є більше потенційних працівників.

Використовувати гнучкі форми найму, розглядати варіанти короткострокових контрактів або часткової зайнятості.

Запровадити регулярний аналіз ефективності рекрутингу через оцінку таких показників, як час найму, якість нових працівників, вартість закриття вакансії, та своєчасно вносити корективи.

Ці рекомендації допоможуть ефективніше адаптувати процес рекрутингу до кризових умов, зменшити витрати та забезпечити ПАТ «Біо мед скло» кваліфікованими працівниками.

Список використаних джерел

1. Леонова О. 8 сучасних методів підбору персоналу в 2022 році. URL: <https://hurma.work/blog/9-metodiv-suchasnogo-rekrutingu-v-2019-roczl>.
2. Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства / В. Ю. Лисак, В. М. Семендяк // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Вип. 2(13). – С. 130–134.
3. Смачило І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. Молодий вчений. 2020. № 2(78). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1367/1336>.
4. Сучкова В. ATS – системи для автоматизації рекрутингу: як обрати найкращий інструмент для бізнесу.

5. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. FinStream. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/>

МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА УГОРЩИНИ ЩОДО УКРАЇНИ

В. І. Мандрика, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
*Інститут демографії та проблем якості життя
Національної академії наук України, м. Київ*

Міграційна політика Угорщини щодо України базується на кількох ключових принципах, що відображають як внутрішні пріоритети країни, так і її зовнішньополітичні амбіції.

По-перше, Угорщина прагне підтримувати та зміцнювати зв'язки з угорськими громадами за кордоном, особливо в країнах-сусідах, де історично розташовані території населені етнічними угорцями. Даний принцип реалізується шляхом спрощеного доступу до набуття угорського громадянства, що дозволяє їм простіше та ефективніше інтегруватися в угорське суспільство та користуватися усіма перевагами громадянства ЄС.

По-друге, Будапешт активно фінансує освітні та культурні ініціативи та програми, які спрямовані на збереження та підкріплення національної ідентичності серед діаспори. Це включає підтримку шкіл з угорською мовою навчання, культурних осередків, засобів масової інформації та мовних курсів. Значну роль у цьому процесі відіграє головний вищий навчальний заклад для угорської громади в регіоні – Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II, який розташований в м. Берегове. Інститут не лише готує педагогічні кадри для угорськомовних шкіл, а й реалізує культурні та освітні проекти, спрямовані на підтримку угорської національної ідентичності [8].

По-третє, Угорщина активно підтримує власну діаспору, сприяючи розвитку місцевого бізнесу та створенню робочих місць. Це, своєю чергою, посилює інтеграцію економіки Закарпаття в угорський економічний простір.

Станом на 2019/2020 навчальний рік у Закарпатській області функціонувало 657 закладів загальної середньої освіти. Серед

яких 99 закладів мали угорську мову навчання, що становило приблизно 15 % від загальної кількості шкіл у регіоні (табл. 1).

Таблиця 1 – Угорськомовні школи на Закарпатті 2019/20 навчальний рік

Загальна кількість шкіл	99
Школи з виключно угорською мовою	67
Школи з двома мовами (угорська та українська)	27
Кількість учнів	16 583

Джерело: [5].

Політичний контекст цієї політики відображає прагнення Угорщини посилити свій вплив у регіоні та захистити права угорських меншин, що іноді призводить до напруженості у відносинах із сусідніми країнами, зокрема з Україною. Економічний аспект передбачає підтримку підприємницької діяльності через надання грантів та пільгових кредитів, що сприяє збереженню економічної активності угорських громад. Культурний вимір цієї політики включає організацію фестивалів, фінансування угорськомовних медіа та зміцнення культурних зв'язків між діаспорою та історичною батьківщиною.

У 2010 році парламентом Угорщини було схвалено поправки до Закону про громадянство, які набули чинності 1 січня 2011 року. Згідно з цими змінами, особи, які були громадянами Угорщини до 1920 року або в період між 1938 та 1945 роками, а також їхні нащадки, мають можливість отримати угорське громадянство за спрощеною процедурою [1]. Ця політика має значний вплив як на Угорщину, так і на Україну. Для Будапешта вона є інструментом підтримки етнічних угорців та розширення впливу в регіоні. Для України це створює виклики, пов'язані з потенційною лояльністю громадян до іншої держави та можливими загрозами національній безпеці. За даними звіту угорського Головного управління статистики «Нові громадяни Угорщини» протягом 2011–2015 років понад 94 тис. українців отримали угорське громадянство, серед них 6 тис. проживають на території Угорщини та понад 88 тис. проживають на території України (табл. 2).

Таблиця 2 – Кількість осіб, які отримали угорське громадянство, за окремими країнами попереднього громадянства 2011–2015 рр.

Попереднє громадянство	2011	2012	2013	2014	2015	2011–2015
Живуть в Угорщині						
Румунія	15 658	14 392	6 999	6 200	2 605	45 854
Сербія	1 678	1 330	647	410	158	4 223
Словаччина	414	307	202	310	208	1 441
Україна	2 189	1 765	894	858	386	6 092
Інші	615	585	436	967	691	3 294
Разом	20 554	18 379	9 178	8 745	4 048	60 904
Живуть за кордоном						
Румунія	51 708	110 650	102 905	88 485	34 305	388 053
Сербія	14 949	29 020	35 409	31 299	12 566	123 243
Словаччина	466	367	256	380	251	1 720
Україна	5 878	14 684	20 598	23 717	23 462	88 339
Інші	5 673	8 843	9 446	12 060	9 613	45 635
Разом	78 674	163 564	168 614	155 941	80 197	646 990

Джерело: [2].

Подібні побоювання виникали і в інших країнах – наприклад, Словаччина у 2011 році ввела заборону на подвійне громадянство у відповідь на аналогічну політику Угорщини. Водночас варто зазначити, що в Україні на сьогодні відсутня заборона на множинне громадянство, а процес розробки законопроекту щодо цього питання все ще триває.

Соціально-економічні наслідки для Закарпаття включають відтік працездатного населення до Угорщини та інших країн ЄС, що може призвести до дефіциту робочої сили в регіоні. Водночас грошові перекази трудових мігрантів є важливим джерелом підтримки місцевої економіки. Крім того, громадяни України, які володіють угорськими паспортами, можуть користуватися угорськими соціальними та медичними послугами.

Важливим фактором міграції є освіта. Угорщина активно залучає українських студентів до своїх вищих навчальних закладів через програми, прикладом може слугувати Stipendium Hungaricum, яка надає стипендії для бакалаврських, магістерських та аспірантських програм. Навчання можливе угорською

або англійською мовами, що робить ці програми привабливими та доступними для широкого кола студентів. Загалом за даними національного управління освіти Угорщини у 2022/23 навчальному році в угорських університетах навчалося 1190 студентів з України (табл. 3).

Таблиця 3 – Кількість українців, які навчаються в Угорщині, 2022/23 навчальний рік

Рівень та тип освітньої програми	Кількість студентів
Бакалаврат	725
Магістратура	174
Однопрофільне навчання	94
Спеціалізоване подальше навчання	47
Вища професійно-технічна освіта	8
Підготовка докторів філософії	60
Інші категорії	82
Всього	1 190

Джерело: [4].

За даними дослідження аналітичного центру CEDOS, українські студенти обирають навчання в Угорщині через можливість отримати якісну, визнану в ЄС освіту, підвищити перспективи працевлаштування з високою заробітною платнею, та загалом отримати кращі умови життя. Дослідження виявило, що студенти, які навчаються угорською мовою, частіше планують залишитися в Угорщині після випуску, тоді як англомовні випускники частіше повертаються в Україну або мігрують до інших країн ЄС. Зокрема, серед студентів угорськомовних програм 56 % планують залишитися в Угорщині, тоді як серед англомовних студентів цей показник становить усього 9 %, водночас 45 % англомовних студентів заявили, що мають намір повернутися в Україну після завершення навчання [6].

Економічне співробітництво між Закарпаттям та Угорщиною відіграє важливу роль у стимулюванні міграційних процесів, оскільки угорські інвестиційні програми сприяють розвитку місцевого бізнесу та створенню робочих місць. Одним із ключових механізмів економічної підтримки є план «Egan Ede», запущений у 2016 році, який спрямований на фінансування підприємницької діяльності в Закарпатті. У межах даної програ-

ми до 2019 року було надано понад 2,5 млрд форинтів (приблизно 7,8 млн євро) для підтримки близько 1 500 проєктів у секторі сільського господарства, туризм та переробна промисловість [7].

Ця фінансова підтримка частково компенсує відтік робочої сили з регіону, стимулюючи економічну активність на місцевому рівні. Проте, вона сприяє інтеграції місцевої економіки в угорський економічний простір, що може мати свій вплив на довгострокову структуру зайнятості та збільшити економічну залежність Закарпаття від угорських інвестицій. З іншого боку, українські мігранти в Угорщині, найчастіше працевлаштовуються у сферах сільського господарства, будівництва та сфери послуг, що відображає потреби угорського ринку праці в робочій силі.

Зворотна міграція, тобто повернення мігрантів в Україну, залишається обмеженим явищем через відсутність ефективних механізмів реінтеграції. Відтік працездатного населення до Угорщини та інших країн призводить до демографічних змін та дефіциту кваліфікованих кадрів у Закарпатті. Водночас грошові перекази мігрантів підтримують місцеву економіку, що частково компенсує втрати. Проте без належної державної політики повернення кваліфікованих кадрів цей процес залишається незбалансованим.

Після повномасштабного вторгнення РФ в Україну у 2022 році міграційна політика Угорщини зазнала певних змін. Спершу країна надала тимчасовий захист українським біженцям відповідно до директиви ЄС. Однак починаючи з серпня 2024 року уряд Угорщини обмежив державну підтримку, зокрема безкоштовне житло надається лише для тих, хто прибув із регіонів України, які безпосередньо постраждали від бойових дій. Згідно з даними Євростату, станом на кінець листопада 2024 року в Угорщині перебуває 38 890 осіб зі статусом тимчасового захисту [3].

Таким чином, міграційна політика Угорщини щодо України поєднує підтримку угорської діаспори, економічну співпрацю, спостерігається регулювання трудової та освітньої міграції. Водночас політичні та економічні фактори впливають на динаміку міграції, що потребує подальшого дослідження, зокрема щодо її довгострокових наслідків.

Список використаних джерел

1. Парламент Угорщини. Офіційний текст законопроекту T/2627. URL: <https://www.parlament.hu> (дата звернення: 31.01.2025).
2. Головне управління статистики Угорщини. «Нові громадяни Угорщини» (2011–2015). URL: <https://www.ksh.hu> (дата звернення: 31.01.2025).
3. Евростат. Міграція у країнах Європейського Союзу: аналітичні дані. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 30.01.2025).
4. Національне управління освіти Угорщини. Статистична кількість іноземних студентів за національністю. URL: <https://dari.oktatas.hu> (дата звернення: 31.01.2025).
5. Департамент освіти і науки Закарпатської ОДА. Забезпечення прав на освіту мовами національних меншин у закладах освіти з угорською мовою навчання. URL: <https://deponms.carpathia.gov.ua> (дата звернення: 31.01.2025).
6. CEDOS. Українські студенти в Угорщині: політики залучення, інтеграції та мотивація. URL: <https://cedos.org.ua/researches/ukrainski-studenty-v-uhorshchyni-polityky-zaluchennia-intehratsii-ta-motyvatsiia-i-planu-studentiv> (дата звернення: 31.01.2025).
7. Фонд підтримки підприємництва «План Егана». Офіційний сайт. URL: <https://eganede.com> (дата звернення: 31.01.2025).
8. Закарпатський угорський інститут ім. Ференца Ракоці II. Офіційний сайт. URL: <https://kmf.uz.ua> (дата звернення: 31.01.2025).

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГОТЕЛЬ ГАЛЕРЕЯ»

*М. Минтюк, здобувачка вищої освіти за другим (магістр)
рівнем ОП «Управління персоналом та економіка праці»*

*Т. Костишина, д-р екон. наук, професор – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сьогодні особливого значення набуває документаційне забезпечення управління, яке забезпечує прозорість і ефективність управлінських процесів. Особливістю розвитку документаційного забезпечення управління персоналом початку ХХ століття є те, що відбулося виокремлення управлінських функцій з так званого «загального діловодства».

Поняття «документаційне забезпечення управління» часто розглядається як синонім традиційного «діловодства», проте детальніший аналіз свідчить про певні відмінності між ними. Якщо «діловодство» традиційно фокусувалося на рутинних операціях з документами, то «документаційне забезпечення управління» має ширший спектр, охоплюючи стратегічні аспекти використання документів в управлінській діяльності організації, а також інтеграцію новітніх технологій у документообіг» [1].

Загалом документаційне забезпечення управління можна розглядати як самостійний відокремлений спосіб забезпечення управління підприємством, який в свою чергу включає передачу, фіксацію та зберігання інформації про діяльність підприємства та керуючих рішень.

Документаційне забезпечення управління персоналом відіграє важливу роль у системі управління персоналом. Воно є інструментом, який дозволяє [2]:

- планувати і прогнозувати кадрові потреби: на основі аналізу кадрової документації;
- оцінювати ефективність роботи персоналу: шляхом фіксації результатів діяльності та проведення атестацій;
- вирішувати кадрові питання: прийом на роботу, переведення, звільнення, надання відпусток тощо;
- забезпечувати соціальний захист працівників: шляхом оформлення відповідних документів;
- контролювати виконання трудового законодавства: шляхом ведення кадрової документації відповідно до вимог закону.

Удосконалення документаційного забезпечення управління, і навіть підвищення рівня організації та ефективності управлінської діяльності залежить від грамотно поставленого процесу діловодства. Тому оцінка стану системи документаційного забезпечення управління персоналом є необхідним етапом для визначення ефективності кадрового обліку, виявлення проблемних зон та розробки заходів щодо її вдосконалення. Система документаційного забезпечення управління персоналом при цьому являє собою сукупність нормативно-правових актів, форм документів, технологічних процесів та засобів, що забезпечують збір, обробку, зберігання та використання інформації про персонал організації [2].

Сьогодні особливо важливі вироблення й додержання нормативно-правових документів, методичних рекомендацій і посіб-

ників з питань діловодства, змісту та форми документів, їх проходження та виконання, обліку та реєстрації, систематизації і зберігання, забезпечення високої мовної культури, простоти й доступності викладу, суворого дотримання системи вимог до кожного виду документів і системності в роботі з їх аналізу та узагальнення [3]. Тому для якісної оцінки документаційного забезпечення управління персоналом в ТОВ «Готель Галерея» доцільно здійснити аналіз кожного з вище наведених елементів.

Так наприклад, в ТОВ «Готель Галерея» єдиних стандартів написання кадрових документів немає, хоча правила № 1000/5 зазнали змін ще у червні 2023 р. Крім того, під час працевлаштування на роботу, звільнення або оформлення відпустки важливим моментом є заповнення документів. А в ТОВ «Готель Галерея» заповнення документів під час працевлаштування займає найбільше часу. Також в компанії спостерігається тенденція до не правильного зберігання кадрової документації, через що також можуть губитися деякі кадрові документи.

Отже, проведене дослідження дало можливість визначити такі недоліки в діяльності системи документообігу ТОВ «Готель Галерея»:

- відсутність єдиної системи оформлення документів;
- значні витрати часу на оформлення документів;
- відсутність обліку і реєстрації кадрових документів;
- відсутність систематизації та правильного зберігання кадрових документів.

Таким чином, на основі аналізу актуальних проблем системи документаційного забезпечення управління персоналом було розроблено рекомендації для її вдосконалення, зокрема: створення Інструкції з діловодства, впровадження номенклатури справ, шаблонів заяв і журналів реєстрації. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та якості кадрового документообігу, що дозволить значно скоротити час на обробку документів, зменшити кількість помилок і забезпечити відповідність вимогам законодавства.

Список використаних джерел

1. Бабій І. В. Основи діловодства : навч.-метод. видання для курсантів та студентів 2-3 курсів. Львів : СПОЛОМ, 2020. 76 с.
2. Васиньова Н. С. Кадрове діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування : навч.-метод. посіб. для

самостійної роботи для магістрів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Старобільськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 415 с.

3. Васиньова Н. С. Документаційне забезпечення роботи з персоналом в органах державного управління та місцевого самоврядування : посібник. Полтава : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. 342 с.
4. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. С. Петруня та ін. 4-те вид., перероб. і допов. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРНИМ ЗРОСТАННЯМ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ю. Михайліченко, здобувачка вищої освіти за другим (магістр) рівнем кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

О. В. Тужилкіна, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільності ринку особливу увагу приділяють ефективному управлінню персоналом, яке забезпечує не лише продуктивність, але й довготривалу лояльність працівників. Для виробничих підприємств, де праця часто є фізично складною та має рутинний характер, управління кар'єрним зростанням є важливим чинником утримання персоналу. Розуміння того, як можливості для кар'єрного розвитку впливають на мотивацію працівників і їхню прихильність до підприємства, дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень.

Кар'єрне зростання – це поступове просування працівника за ієрархією посад, розвиток його професійних компетенцій, збільшення відповідальності та винагороди.

Управління кар'єрним зростанням передбачає:

- формування індивідуального плану розвитку працівника;
- створення прозорої системи просування по кар'єрі;
- надання працівникам можливостей для професійного навчання та самореалізації.

На виробничих підприємствах особливість управління кар'єрою полягає в тому, що воно має враховувати як технічну складову (навчання роботи з новим обладнанням), так і управлінську (розвиток лідерських якостей для підвищення до позицій майстра чи начальника цеху).

На нашу думку, кар'єрне зростання впливає на підвищення лояльності персоналу до підприємства.

Лояльність працівників – це їхня готовність залишатися на підприємстві, працювати на його благо та підтримувати корпоративні цілі. Управління кар'єрним зростанням сприяє підвищенню лояльності через такі механізми.

1. Мотивація працівників через перспективи розвитку. Коли працівник бачить можливість професійного та кар'єрного зростання, він стає більш зацікавленим у досягненні високих результатів.

2. Формування довіри до роботодавця. Прозорі механізми кар'єрного просування демонструють справедливість і цінність кожного працівника для підприємства.

3. Підвищення рівня задоволеності роботою. Можливість розвитку сприяє задоволеності працівників своєю діяльністю, зменшує стрес від рутинності.

4. Зниження плинності кадрів. Кар'єрне зростання стимулює працівників залишатися на підприємстві, оскільки вони бачать перспективи свого розвитку на ньому.

У ході дослідження було проаналізовано економічну діяльність ТОВ «Великомихайлівський консервний завод», охарактеризована система управління кар'єрним зростанням та його вплив на лояльність працівників.

Проведений аналіз дав змогу припустити, що на підприємстві є певні проблеми щодо управління кар'єрою працівників, його задоволеністю працею, мотивуванням та лояльністю персоналу.

У досліджуваному періоді основними елементами управління кар'єрним зростанням на у підприємстві були такі:

- система наставництва. Наставники з числа досвідчених працівників допомагають новачкам адаптуватися та освоювати складні виробничі процеси;

- навчання та підвищення кваліфікації. Регулярне проведення тренінгів, участь у семінарах та робота з новим обладнанням підвищують професійний рівень працівників.

Разом з тим, у ході дослідження виявлені певні проблеми впровадження управління кар'єрним зростанням, а саме:

- нестача фінансових ресурсів на реалізацію програм навчання та розвитку;

- опір змінам з боку лінійних керівників, які не завжди готові підтримувати ініціативи, пов'язані з кар'єрним розвитком, через побоювання втратити контроль над підлеглими;

- відсутність чіткої стратегії, систематизованого підходу до управління кар'єрою, що ускладнює реалізацію таких ініціатив;

- недостатній рівень залучення працівників, що призводить до того, що працівники не бачать реальних перспектив та не розуміють своїх кар'єрних можливостей, тому програми управління стають неефективними.

З метою удосконалення управління кар'єрним зростанням та підвищення лояльності працівників, пропонуємо запровадити у практику управління ТОВ «Великомихайлівський консервний завод» таке.

Розробити прозорі критерії оцінки роботи, щоб працівники розуміли, які вимоги досягнення успіху на їхній посаді і що необхідно для підвищення.

Побудувати внутрішню кадрову резервну систему, з метою визначення потенційних кандидатів на керівні посади серед існуючих працівників, що сприятиме підвищенню лояльності та утриманню кращих працівників.

Інтегрувати кар'єрне планування в загальну стратегію управління підприємством.

Регулярно проводити оцінку персоналу для визначення потенціалу працівників.

Розробити програми навчання, орієнтовані на розвиток специфічних навичок, необхідних для роботи на підприємстві.

Залучати працівників до обговорення їхніх кар'єрних цілей та шляхів досягнення для забезпечення прозорості в просуванні по кар'єрним «сходинам».

Отже, управління кар'єрним зростанням є важливим інструментом для підвищення лояльності персоналу виробничого підприємства. Це не лише дозволяє утримувати кваліфікованих фахівців, але й формує високий рівень мотивації та залученості працівників у досягнення цілей підприємства. Створення умов для розвитку кар'єри працівників сприяє формуванню довгострокових трудових відносин, довготривалій стабільності підприємства та його конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.
2. Як створити систему кар'єрного зростання (керівництво + шаблон). URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/eaht0o3ae1-yak-stvoriti-sistemu-karnnogo-zrostannya>.
3. Національний проєкт «Моя кар'єра в Україні». URL: <https://careerhub.in.ua/mycareerua/>
4. Що таке лояльність працівників та як її підвищити. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/shho-take-loyalnist-spivrobitnikiv-ta-yak-ii-pidvishhiti/>
5. Career Management. URL: <https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/.pdf>.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАНОМ «АТЛАС» У МІСТІ ЛЬВІВ

Д. І. Масленнікова, студентка ГРСб-41

*А. С. Капліна, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу конкуренція на ринку закладів ресторанного господарства постійно зростає. Ресторани мають адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, впроваджувати інноваційні підходи до обслуговування та ефективно організовувати внутрішні процеси.

Організаційна структура є ключовим елементом управління, оскільки визначає розподіл функцій і повноважень між працівниками, регламентує їхню взаємодію та впливає на якість обслуговування клієнтів. Оптимізація організаційної структури дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу, знизити витрати та створити конкурентні переваги [1].

Ресторан «Атлас» у Львові є одним із найвідоміших закладів міста, що поєднує у собі історичний шарм і сучасні стандарти обслуговування. Однак для збереження своєї репутації та залучення нових клієнтів заклад має постійно вдосконалювати свої управлінські підходи, зокрема оптимізувати організаційну структуру. Це сприятиме підвищенню рівня сервісу, поліпшенню роботи персоналу та збільшенню прибутковості.

Таким чином, дослідження на тему удосконалення організаційної структури ресторану «Атляс» є актуальним, оскільки відповідає сучасним викликам ресторанного бізнесу та може мати значний практичний ефект.

Ресторан «Атляс» має унікальне положення на ринку ресторанних послуг у Львові завдяки:

- ✓ Історичній та культурній цінності: заклад розташований у самому серці Львова, що робить його популярним серед туристів і місцевих мешканців.

- ✓ Унікальному концепту: «Атляс» відомий своїм поєднанням історичного інтер'єру, локальної кухні та високого рівня сервісу.

- ✓ Позиції на ринку: заклад є одним із найвідоміших ресторанів міста, що обслуговує різні категорії клієнтів – від індивідуальних відвідувачів до великих груп туристів.

Однак у процесі роботи ресторан стикається з викликами, такими як підвищення ефективності управління персоналом, забезпечення стабільної якості обслуговування в умовах сезонних змін і зростання конкурентного тиску.

Вибір ресторану «Атляс» як об'єкта дослідження зумовлений його важливістю для туристичної інфраструктури Львова, актуальністю вирішення проблем організації роботи закладу та можливістю практичного застосування результатів дослідження для вдосконалення його діяльності.

Для ресторану «Атляс» характерна лінійно-функціональна структура управління, яка має як переваги, так і недоліки, до яких належать: ієрархія та бюрократія; відсутність фокусування на крос-функціональній співпраці; залежність від керівництва.

Для оцінки ефективності організаційної структури враховували основні напрями: обслуговування клієнтів, управління персоналом і фінансовий контроль. Проведені дослідження дозволили розробити рекомендації щодо удосконалення організаційної структури ресторану (табл. 1).

Таблиця 1 – Удосконалення організаційної структури управління рестораном «Атляс»

Рекомендації	Сутність
Перехід до гнучкішої моделі	Розглянути можливість впровадження матричної організаційної структури , що дозволить знизити ієрархію та стимулювати більш активну співпрацю між різними функціональними підрозділами

Рекомендації	Сутність
Удосконалення комунікацій	Запровадження цифрових інструментів для внутрішньої комунікації допоможе швидше вирішувати поточні питання, що виникають під час роботи ресторану
Автоматизація процесів	Для зменшення навантаження на керівництво та покращення фінансового контролю впровадити сучасні технології для обліку витрат та управління запасами, що дасть можливість швидше реагувати на зміни у попиті
Розширення функцій маркетингового відділу	Враховуючи високу конкуренцію в центрі Львова, маркетингова команда повинна бути активно залучена до розробки нових промоційних кампаній і маркетингових стратегій для підвищення впізнаваності ресторану серед місцевих жителів та туристів

Організаційна структура ресторану «Атлас» у Львові працює ефективно на даному етапі, проте є можливості для її вдосконалення.

Висновки. Запровадження більш гнучких методів управління, автоматизація та покращення внутрішніх комунікацій можуть значно підвищити ефективність роботи ресторану, сприяти оптимізації витрат та покращенню сервісу для клієнтів.

Список використаних джерел

1. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент URL: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk32.htm?utm_source.com (дата звернення: 12.11.2024).

ГЕНЕЗА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Б. О. Мартищенко, здобувач ступеня доктора філософії
Інститут демографії та проблем якості життя НАН
України, м. Київ

Цифрова економіка охоплює всю економічну діяльність, що здійснюється за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. 1995 р. Ніколас Негропonte використав метафору «перехід від обробки

атомів до обробки бітів» для опису концепції цифрової економіки [1]. А 2001 р. Томас Месенбург виділив три основні складники цієї концепції: інфраструктуру, електронний бізнес та електронну комерцію [2, с. 2].

Цифрова економіка може досягнути \$16,5 трлн до 2028 р. (17 % світового ВВП). Лідерами є США та Китай (дві третини світового обсягу), а також Велика Британія, Японія, Німеччина та Південна Корея. Станом на 2024 р., 68 % світового населення використовує інтернет, що є значним прогресом проти 53 % 2019 р. Покриття 5G досягло 40 % населення світу та 89 % населення високорозвинених країн [3; 4].

Є низка індексів, за допомогою яких можна визначити стан розвитку цифрової економіки країни, а також прослідкувати історичну динаміку (табл. 1). У середньому для 2024 р., Україна перебуває серед перших 27 % місць.

Таблиця 1 – Глобальні індекси цифровізації та місце України в них, 2024 р.

Індекс	Назва українською	Сходінка
Global Innovation Index (GII)	Глобальний індекс інновацій	60/133
E-Government Development Index (EGDI)	Індекс розвитку електронного уряду	30/193
E-Participation (EPART)	Індекс онлайн-участі громадян	1/193
Network Readiness Index	Індекс мережевої готовності	43/133
Global Cybersecurity Index	Індекс кібербезпеки	78/182

Джерело: сформовано автором на основі [5, с. 58; 6; 7, с. 40; 8, с. 126; 9].

Основні етапи становлення цифрової економіки України охоплюють ухвалення законів для впровадження електронного документообігу та цифрового підпису, запуск мережі 3G, створення органів для розвитку електронного урядування, запровадження платформи ProZorro, затвердження концепції розвитку цифрової економіки, створення цифрових сервісів на кшталт «Дії» та гармонізацію законодавства з європейськими стандартами в галузі інформатизації.

Основою цифрової економіки будь-якої країни є ІТ-сектор, з одного боку, та галузь науки й освіти, з іншого. Упродовж 2010–2022 рр. експорт українських ІТ-послуг щорічно зростав на 20–

30 %, досягнувши піку в \$7,5 млрд 2022 р. (рис. 1). Наступного року показник дещо скоротився (–8 %). На ІТ-сектор припадає майже половина всього експорту послуг. 2022 р. галузь ІТ виявилася єдиною, що зберегла позитивну динаміку (експорт товарів знизився на 35 % проти 2021 р. через повномасштабне вторгнення рф).

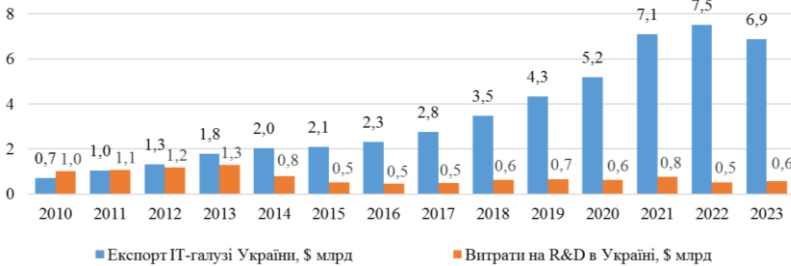


Рисунок 1 – Динаміка показників ІТ та R&D в Україні за 2010–2023 рр.

Джерело: [10].

Частка витрат на R&D у ВВП України знизилася більш ніж удвічі за 2010–2023 рр. (із 0,8 % до 0,3 %). В абсолютних величинах було незначне зростання упродовж 2017–2021 рр. (із \$0,5 млрд до \$0,8 млрд) після падіння 2014–2016 рр. (рис. 1). [10].

Отже, основні постулати цифрової економіки було сформовано наприкінці минулого століття, а вже найближчим часом ця галузь може охопити п'яту частину світового ВВП. За низкою глобальних індексів, що опосередковано свідчать про стан розвитку цифрової економіки, Україна входить до першої третини. Генеза цифрової економіки України – це еволюційний процес переходу від використання базових інформаційних технологій до інтеграції цифрових інструментів у державне управління, бізнес та суспільне життя. Український ІТ-сектор демонструє резильєнтність та може стати в найближчі роки одним із ключових в економіці, зважаючи на щораз вищий попит на кібербезпеку. Зниження витрат на R&D в Україні обмежує інноваційний потенціал країни та її конкурентоспроможність на міжнародному рівні. Війна та пов'язані з нею руйнівні ефекти становлять серйозну загрозу цифровій економіці нашої держави.

Список використаних джерел

1. Negroponte N. Being Digital : Selected Excerpts. New York : Alfred A. Knopf, 1995. URL: <https://web.stanford.edu/class/sts175/NewFiles/Negroponte.%20Being%20Digital.pdf>.
2. Mesenbourg T. L. Measuring the Digital Economy. *U.S. Bureau of the Census*. 2001. URL: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/umdigital.pdf>.
3. Global Digital Economy Forecast, 2023 To 2028 | Forrester. *Forrester Helps Organizations Grow Through Customer Obsession*. URL: <https://www.forrester.com/report/global-digital-economy-forecast-2023-to-2028/RES181192> (date of access: 10.01.2025).
4. Facts and Figures 2023 – Mobile network coverage. *ITU: Committed to connecting the world*. URL: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/2023/10/10/ff23-mobile-network-coverage/> (date of access: 10.01.2025).
5. World Intellectual Property Organization (WIPO). *Global Innovation Index 2024 : Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship* / ed. by S. Dutta et al. Geneva : WIPO, 2024. 324 p. URL: <https://doi.org/10.34667/tind.50062>.
6. UN E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> (date of access: 10.01.2025).
7. Portulans Institute. *Network Readiness Index 2024* / ed. by S. Dutta, B. Lanvin. Washington : Portulans Institute, 2024. 284 p. URL: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/data/2024/nri-2024.pdf>.
8. International Telecommunication Union. *Global Cybersecurity Index 2024*. Geneva : International Telecommunication Union, 2024. 142 p. URL: https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/hdb/d-hdb-gci.01-2024-pdf-e.pdf.
9. NCSI :: Ukraine. *Index*. URL: <https://ncsi.ega.ee/country/ua/> (date of access: 10.01.2025).
10. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 24.12.2024).

СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ПРАЦІВНИКІВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

*Д. Б. Назаренко, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Туристична галузь є однією з найбільш динамічних сфер економіки, яка потребує висококваліфікованих, мотивованих і

соціально захищених працівників. Умови праці в цьому секторі часто супроводжуються сезонністю, високою інтенсивністю роботи та необхідністю безперервного вдосконалення професійних навичок. Тому стратегічне управління мотивацією та соціальним захистом персоналу є критично важливим.

Ця галузь відзначається високою динамікою та сезонністю, що впливає на рівень лояльності персоналу та його стабільність. Високий рівень плинності кадрів може призводити до додаткових витрат на навчання нових працівників, зниження якості обслуговування та втрати конкурентних переваг. Для ефективного управління персоналом важливо застосовувати комплексні методи підвищення лояльності, зниження плинності кадрів і створення комфортних умов праці.

Основними стратегіями підвищення мотивації слід вважати:

- фінансове стимулювання;
- кар'єрний ріст та професійний розвиток;
- гнучкі умови праці;
- визнання та корпоративна культура;
- соціальний захист працівників.

Застосування комплексних стратегій мотивації та соціального захисту працівників туристичної галузі сприяє підвищенню ефективності роботи, зниженню рівня плинності кадрів та покращенню якості обслуговування клієнтів. Інвестування у розвиток персоналу та створення комфортних умов праці є ключем до успішного розвитку туристичного бізнесу.

Сучасними методами підвищення лояльності персоналу є такі:

- застосування конкурентоспроможної системи оплати праці (впровадження прозорої системи бонусів та премій, запровадження матеріального стимулювання за високу якість роботи);
- забезпечення кар'єрного зростання та навчання працівників (надання можливостей для професійного розвитку через курси, тренінги, стажування; чітка система кар'єрного просування для мотивації працівників);
- формування корпоративної культури та командного духу (організація корпоративних заходів, тимбілдінгів, підтримка командної взаємодії; визнання досягнень працівників, нагородження за внесок у розвиток компанії).

Зниження рівня плинності є своєрідним показником рівня вмотивованості працівників. З метою зниження рівня плинності

персоналу використовують різні методи, найбільш дієвими за сучасних умов вважають:

- застосування гнучких умови праці (запровадження змінних графіків, можливість віддаленої роботи, надання сезонним працівникам перспективи подальшого працевлаштування);
- покращення соціальних гарантій (різні види медичного страхування, надання додаткових вихідних та відпусток);
- забезпечення комфортних умов праці, безпечного робочого середовища;
- регулярний зворотний зв'язок та залученість персоналу (проведення опитувань щодо рівня задоволеності працівників, впровадження механізмів відкритого спілкування між керівництвом і персоналом).

Сприятливі умови праці є необхідною умовою підтримки мотивації персоналу на високому рівні. Заслужують уваги такі методи створення сприятливих умов праці:

- дотримання ергономіки робочого місця (комфортні приміщення, сучасне обладнання, якісне освітлення та вентиляція);
- забезпечення психологічний комфорт та запобігання професійному вигоранню (організація програм підтримки ментального здоров'я, гнучке управління робочими навантаженнями для уникнення стресу);
- створення можливостей для балансу роботи та особистого життя (гнучкий графік роботи, оплачувані відпустки, можливість короткострокових перерв, програми підтримки сімейних працівників, пільгові умови на подорожі).

Впровадження цих методів сприяє підвищенню задоволеності працівників, покращенню їх мотивації та продуктивності. Це, своєю чергою, позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів та розвиток туристичної компанії. Системний підхід до управління персоналом допомагає створити стабільний і лояльний колектив, що є ключовим фактором успіху в туристичній галузі.

Список використаних джерел

1. Гусаренко К. М. Мотивація працівників як метод підвищення ефективності діяльності підприємств туристичної сфери // М-ли МНП конференція «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства. – 25 листопада 2022 р. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. – С. 515–518.

2. Соколюк К. Ю., Зачоса О. Д. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). Економіка і організація управління. – 2021. № 2 (42). – С. 104–114.
3. Іванунік В. О. Туристичний менеджмент : навч. посіб. / В. О. Іванунік. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. – 240 с.

КОМПЛАЄНС ЯК ОСНОВА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В. М. Нескородь, здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент
Полтавський університет економіки і торгівлі

Серед завдань комплаєнсу, вирішення яких дозволяє формувати корпоративну культуру основними є:

- забезпечення дотримання чинного вітчизняного та міжнародного законодавства, етичних норм поведінки усіма сторонами ділових чи економічних відносин, співробітниками компаній;
- протидія корупції, шахрайству, легалізації доходів, отриманих незаконним шляхом, тероризму тощо.

Формування корпоративної культури передбачає використання таких принципів комплаєнсу [1, 2]:

- незалежність, що передбачає офіційний статус служби комплаєнсу, доступ до необхідних ресурсів та документації, попередження виникнення можливих конфліктних ситуацій, пов'язаних із професійною діяльністю;
- постійність, тобто безперестанне здійснення моніторингу необхідної інформації, її обробку та аналіз;
- взаємодія з керуючими органами, котра передбачає вчасне надання достовірної інформації; обговорення спірних запитань щодо трактування окремих положень, показників та іншої інформації; узагальнення результатів перевірок та внесення пропозицій щодо усунення виявлених порушень;
- превентивність, що потребує вироблення на основі ґрунтовного аналізу зібраної інформації обґрунтованих рекомендацій щодо покращення результативності роботи компанії, подолання корупції та вдосконалення системи комплаєнсу;
- субординація, що передбачає підзвітність співробітників служби комплаєнс-контролю своєму керівникові; при цьому керівник служби комплаєнс-контролю повинен підпорядковуватись керівнику вищого рангу; а якщо він входить до вищих

керівних структур суб'єкта економічних відносин, то не може здійснювати керівництво будь-яким структурним підрозділом;

- належне кадрове забезпечення, враховує що працівники служби комплаєнс-контролю повинні володіти необхідною освітою, досвідом, кваліфікацією та моральними принципами, що не дозволять їм брати участь у корупційних схемах; якість кадрового забезпечення служби комплаєнс-контролю повинна підтримуватись завдяки системі підвищення кваліфікації та обміну досвідом [2].

При здійсненні комплаєнс усіх без винятку процесів слід дотримуватись певних правил і процедур. Так, для формування корпоративної культури політикою комплаєнсу передбачається розробка:

- кодексу корпоративної етики або корпоративної поведінки, що встановлює морально-етичні принципи, стандарти поведінки, пріоритети компанії та обов'язки співробітників;

- політики чесної конкуренції, що вимагає від кожного співробітника виконання конкурентних правил та умов, та направлена на формування вільного ринку та відкритої конкуренції товарів та послуг;

- політики протидії відмиванню доходів, отриманих злочинним шляхом, що захищає легальний сектор економіки від проникнення тіньових доходів;

- політики отримання та надання подарунків, запрошень, що забезпечує відокремлення понять «подарунок» та «хабар» шляхом встановлення граничної вартості подарунків та процедур контролю за їх наданням;

- політики інформування про порушення етичних стандартів, що надає можливість працівникам, замовникам та постачальникам як офіційно, так і анонімно повідомляти про випадки корупції та інших порушень норм і стандартів поведінки;

- політики, що регулює конфлікт інтересів завдяки впровадженню етичних стандартів поведінки співробітників в разі виникнення подібних конфліктів (інтереси співробітника вступають в протиріччя з інтересами компанії, інтереси одного клієнта з інтересами іншого і т. ін.). Політика вимагає, щоб інтереси компанії завжди ставилися вище за інтереси її окремих співробітників;

- політики конфіденційності інформації, що гарантує нерозголошення інформації про клієнтів, регулює зберігання та обробку персональних даних, надання коректної звітності [1].

На усіх без виключення підприємствах, організаціях чи установах на кожному етапі діяльності існує імовірність корупційних ризиків з боку учасників-виконавців.

У відповідності до цього актуальним питанням антикорупційний комплаєнс як система попередження порушень співробітниками норм та процедур боротьби з корупцією та виявлення існуючих корупційних діянь.

На даний час в Україні комплаєнс поширений переважно у банківських та фінансових установах. В інших сферах суспільної діяльності комплаєнс знаходиться на стадії становлення. Проте, ті підприємства, організації, установи, що почали застосовувати систему комплаєнс, зарекомендували себе як надійні партнери ринкових відносин, що відзначаються прозорістю діяльності у відповідності до міжнародних норм права та професійної етики, корпоративної культури та нетерпимості до корупції. Вони забезпечили собі позитивний імідж за найвищими стандартами якості та отримали довіру партнерів, клієнтів, інвесторів, держави, співробітників.

Список використаних джерел

1. Гура В. В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-77> (дата звернення: 15.11.2024).
2. Москаленко Н. В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс-контролю в Україні. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2018. Вип. 2. С. 106–115.

МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК СКЛАДОВА ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ УРАЇНИ

В. Німко, аспірант

Інститут демографії та проблем якості життя НАН України, м. Київ

Повномасштабна агресія проти України створила нові виклики та загрози для країн: для України як жертви агресії; для країн ЄС, як до держав, які надають тимчасовий притулок українським громадянам-втікачам від війни; для інших країн, які приймають у себе українських біженців.

Для України зазначена проблематика має наступні наслідки. Передусім для української держави та міжнародної спільноти нагальним завданням стає відбудова національної економіки.

Для відновлення економіки важливим є саме працездатне населення, яке працюватиме, сплачуватиме податки та витратиме зароблені гроші в країні. Тому найголовніший виклик, з яким стикнулась Україна і з яким треба працювати вже зараз – еміграція, величезний потік вимушених мігрантів до країн ЄС. У зв'язку з цим потребує вирішення питання повернення громадян України, які тікали від війни. Ця проблема безпосередньо впливає на національну, зокрема економічну безпеку, оскільки актуалізує питання про те, «хто відновлюватиме країну після війни».

Загалом можна стверджувати, що наразі перспективи регіональної міграції пов'язані з багатьма чинниками та дуже невизначеними перспективами повернення до моделей, що існували до 2022 р. або до пандемії. Війна в Україні вже переростає у затяжний конфлікт, який на тривалий час поставить під загрозу як економічне становище мільйонів людей, так і надії тимчасово переміщених українців на повернення додому. Це також означає, що масштабні переміщення людей залишаться однією з ключових, визначальних рис регіону упродовж найближчих років. З огляду на це, переміщеним українцям, країнам ЄС, які їх приймають, та українському уряду доведеться вирішувати питання у нових обставинах, пристосовуючи тимчасові модальності до більш довгострокових рішень.

Ефективна міграційна політика є важливим чинником, що сприяє активізації соціально-економічного розвитку країни, задовольняє потреби економіки в трудових ресурсах і відповідає міжнародним стандартам. Тому процес формування міграційної політики потребує ґрунтовних досліджень.

Перш ніж перейти до обговорення формування міграційної політики в контексті розвитку наукових теорій міграції, варто розглянути різні наукові підходи до визначення сутності поняття «міграційна політика».

Наукові підходи до трактування сутності поняття «міграційна політика»:

1. Теорія державного управління: Згідно з цим підходом, міграційна політика розглядається як система заходів, які реалізує держава для регулювання міграційних потоків. Вона включає правові, адміністративні та фінансові інструменти, спрямовані на управління імміграцією, еміграцією та рееміграцією.

2. Соціально-економічний підхід: Цей підхід акцентує увагу на взаємозв'язку між міграційною політикою та соціально-

економічними факторами. Він передбачає аналіз впливу міграції на ринок праці, добробут населення, рівень безробіття та соціальну інтеграцію, що, в свою чергу, формує основи для розробки ефективних політик.

3. Права людини та етичний підхід: У цьому контексті міграційна політика повинна відповідати міжнародним стандартам прав людини, захищати права мігрантів і сприяти їхній інтеграції в суспільство. Політика повинна бути етичною, враховуючи культурні, соціальні та економічні аспекти життя мігрантів.

4. Глобальний підхід: Цей підхід розглядає міграцію як глобальне явище, що вимагає міжнародної співпраці. Міграційна політика в такому контексті має бути частиною міжнародних угод і партнерств, які враховують потреби як країн-емітентів, так і країн-реципієнтів.

5. Інтердисциплінарний підхід: Цей підхід поєднує знання з різних наук, таких як економіка, соціологія, політологія, демографія та культурологія, для комплексного розуміння міграційних процесів і формування відповідної політики.

Таким чином, трактування поняття «міграційна політика» варіюється залежно від наукового підходу, який використовується. Кожен з цих підходів надає унікальний погляд на сутність і функції міграційної політики, що в свою чергу формує основи для подальших досліджень та розробки ефективних стратегій у цій сфері.

Запропоноване визначення підкреслює важливість організації та управління міграційними процесами, а також необхідність врахування специфічних особливостей міграції для подолання її негативних наслідків. Це дозволить не лише забезпечити правові рамки для мігрантів, але й сприяти їхньому інтеграційному процесу у суспільстві, що, в свою чергу, позитивно вплине на соціально-економічний розвиток країни [1].

Позиція Е. Мейерса щодо міграційної політики також вважається найбільш прийнятною для аналізу цього явища багатьма дослідниками. Він підкреслює важливість розуміння міграції як складного соціального процесу, що вимагає комплексного підходу до її регулювання. Однак варто зазначити, що його концепція базується переважно на досвіді розвинутих країн і, зокрема, на прикладах країн призначення мігрантів, а не країн їх походження [2].

Оцінювання результативності міграційної політики враховує її вплив на демографічні, економічні та соціальні процеси в країні. Позитивний вплив такої політики проявляється у підвищенні добробуту населення, залученні реемігрантів і іммігрантів до впровадження інновацій, підвищенні інвестиційної привабливості та економічному розвитку, а також у зменшенні відтоку трудових ресурсів за кордон.

Рекомендації щодо оцінювання результативності міграційної політики:

1. Враховування комплексного підходу: Оцінювання результативності міграційної політики має охоплювати демографічні, економічні, соціальні та політичні аспекти. Такий багатовимірний підхід дозволяє створити повну картину наслідків міграційної політики, забезпечуючи точніше розуміння її ефективності та впливу на різні сфери суспільства.

2. Оцінка демографічних змін: Важливо аналізувати, як міграційні процеси впливають на вікову структуру населення, рівень народжуваності та смертності, а також на зміни в кількості населення в різних регіонах країни.

3. Економічний аналіз: Необхідно оцінювати вплив міграції на ринок праці, рівень безробіття, розвиток підприємництва та впровадження нових технологій. Аналіз економічних показників допоможе зрозуміти, як мігранти сприяють економічному розвитку країни або регіону.

4. Соціальна інтеграція: Ефективність міграційної політики також залежить від того, наскільки успішно іммігранти інтегруються у суспільство, включаючи доступ до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг.

5. Політичні наслідки: Важливо враховувати політичні аспекти, такі як реакція на міграційні процеси з боку уряду та суспільства, включаючи міграційну стратегію, законодавчі ініціативи та міжнародні угоди.

Комплексний підхід до оцінки результативності міграційної політики допоможе краще зрозуміти її вплив на різні аспекти суспільного життя та сприяти розробці більш ефективних заходів для управління міграційними процесами.

Ці рекомендації допоможуть забезпечити більш об'єктивне та всебічне оцінювання результатів міграційної політики, враховуючи широкий спектр впливів на різні сфери суспільства. Такий підхід стане основою для розробки ефективних стратегій

і заходів у сфері міграції. Комплексне оцінювання сприятиме виявленню як позитивних, так і негативних аспектів міграційної політики, що дозволить урядам і політикам коригувати міграційні ініціативи, забезпечувати стаке економічне зростання, соціальну стабільність та інтеграцію мігрантів.

Ці рекомендації також сприятимуть прийняттю рішень, що базуються на доказах, і допоможуть підвищити гнучкість міграційної політики в умовах змінних глобальних тенденцій.

Список використаних джерел

1. Кокорева О. В. Міграційна політика в системі економічної безпеки національної економіки // Економіка і право. Вісник Донецького національного університету. 2010. Вип. 2. Т. 1. С. 172–177.
2. Meyers E. Theories of international migration policies – a comparative analysis // International migration review. 2000. Vol. 34. № 4. P. 1247–1251.

СИНЕРГІЯ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ТА ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ю. Перегуда, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем

Інститут демографії та проблем якості життя Національної академії наук України, м. Київ

О. Кандиба

Полтавський університет економіки і торгівлі

Розвиток людського капіталу та забезпечення фінансової безпеки є ключовими чинниками довгострокової конкурентоспроможності сучасного підприємства. Ці два аспекти взаємопов'язані: інвестиції в персонал сприяють підвищенню ефективності діяльності, а стабільна фінансова ситуація дозволяє забезпечити належні умови для зростання професійного потенціалу працівників.

Розвиток людського капіталу є дуже важливим в сучасних умовах змін.

Людський капітал – це сукупність знань, навичок, досвіду, мотивації та здоров'я працівників, які безпосередньо впливають на продуктивність праці та інноваційність підприємства. Забезпечення його розвитку передбачає:

- системне навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- формування адаптивної організаційної культури;
- створення можливостей для кар'єрного зростання та самореалізації;
- підтримку фізичного та психологічного добробуту працівників;
- розвиток внутрішніх комунікацій та залучення персоналу до управлінських процесів.

Найбільш суттєвим та важливим є системне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. У сучасних умовах швидкої трансформації технологій, ринку праці та організаційного середовища системне навчання та підвищення кваліфікації персоналу набуває стратегічного значення. Воно розглядається як ключовий інструмент розвитку людського капіталу, підвищення конкурентоспроможності персоналу та забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Системне навчання персоналу – це цілеспрямований, безперервний, структурований процес формування, оновлення та удосконалення професійних знань, умінь, навичок і компетентностей працівників відповідно до потреб підприємства, стратегічних цілей і змін зовнішнього середовища.

Цей процес передбачає:

- стратегічне планування потреб у знаннях і навичках;
 - виявлення та аналіз прогалин у компетенціях персоналу;
 - реалізацію індивідуальних та колективних програм навчання;
 - постійний моніторинг ефективності навчальних заходів.
- Системне навчання базується на таких ключових елементах:
- цілісність: навчання розглядається як частина загальної стратегії розвитку підприємства;
 - безперервність: працівники навчаються протягом усього трудового життя;
 - індивідуалізація: навчальні програми враховують особисті потреби, рівень підготовки та кар'єрні цілі працівників;
 - зворотний зв'язок: впровадження механізмів оцінювання результатів навчання та адаптації програм до змін;

– інтеграція з HR-процесами: навчання тісно пов'язане з мотивацією, оцінкою результативності, кадровим резервом та іншими функціями управління персоналом.

До сучасних форм і методів підвищення кваліфікації належать:

- Тренінги (внутрішні та зовнішні);
- онлайн-курси та електронне навчання (e-learning);
- менторство та коучинг;
- стажування та ротація кадрів;
- проєктне навчання (learning by doing);
- корпоративні університети та академії;
- партнерські програми з освітніми установами.

Комбінація традиційних і цифрових методів дає змогу підвищити ефективність навчального процесу, охопити більше працівників та забезпечити гнучкість освітнього середовища.

Перевагами системного підходу до навчання та підвищення кваліфікації є такі:

- зниження ризиків кадрових втрат і професійного вигорання;
- адаптація персоналу до змін і нововведень;
- забезпечення внутрішнього кадрового резерву;
- підвищення продуктивності праці;
- зміцнення фінансової та інноваційної спроможності підприємства.

Системне навчання є чинником фінансової безпеки підприємства.

Розвинений людський капітал з високим рівнем професійної підготовки. Він суттєво:

- підвищує операційну ефективність підприємства;
- зменшує витрати на помилки, плинність кадрів і неефективні рішення;
- забезпечує стійкість до ринкових і технологічних змін.

Таким чином, інвестиції в системне навчання не лише покращують конкурентоспроможність персоналу, а й прямо впливають на фінансову безпеку підприємства, формуючи стабільне середовище для довгострокового розвитку.

Інвестування в людський капітал сприяє зростанню лояльності працівників, зменшенню плинності кадрів, підвищенню якості продукції та послуг, а також генерації нових ідей для розвитку бізнесу.

Забезпечення фінансової безпеки підприємства формує базу для розвитку людського капіталу в сучасних умовах.

Фінансова безпека підприємства – це стан його стабільності, платоспроможності, здатності протистояти внутрішнім та зовнішнім фінансовим загрозам.

Основні напрями її забезпечення включають:

- формування ефективної системи фінансового планування та контролю;
- диверсифікацію джерел доходів та зниження залежності від окремих клієнтів чи ринків;
- оптимізацію витрат та підвищення рентабельності діяльності;
- управління фінансовими ризиками та захист від шахрайства;
- підтримання належного рівня ліквідності та фінансової стійкості.

Наявність фінансової безпеки забезпечує підприємству можливість не лише витримувати кризові ситуації, а й активно інвестувати у розвиток, у тому числі – в людський капітал.

Взаємозв'язок людського капіталу та фінансової безпеки є необхідними для двобічного розвитку. Розвиток людського капіталу потребує фінансових ресурсів, однак водночас він є джерелом створення доданої вартості та підвищення фінансових результатів. Успішні підприємства інтегрують стратегії розвитку персоналу у фінансове планування, розглядаючи працівників як стратегічний актив. Навпаки, нехтування людським капіталом може призвести до втрат, зниження продуктивності та загроз фінансовій стабільності.

Список використаних джерел

1. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. Освітня аналітика України. 2023. Вип. 2. С. 21–33.
2. Мойсіяха А. В. Державне управління розвитком людського капіталу в поствоєнний період. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Сер.: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33(72), № 4. С. 52–57.
3. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячева. – Київ : Національна академія управління, 2017. – 232 с

АНАЛІЗ СПІВВІДНОШЕННЯ ЦІННОСТІ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ЛЮДСЬКОЇ ПРАЦІ І ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

*Д. О. Подрезов, здобувач ступеня доктора філософії зі
спеціальності 051 Економіка*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Роль «живої праці» перебирає на себе штучний інтелект, що виконує певні види діяльності замість працівника, зокрема здійснює запрограмований вплив на предмет праці за допомогою засобів праці з використанням цифрових технологій [1]. Це призведе до скорочення потреби у працівниках, що виконують рутинні операції з одночасним зменшенням ціни за таку працю.

У цифровій економіці зростає цінність «живої праці», проте не будь-якої, а креативної. Наукомісткі, інноваційні та креативні галузі діяльності потребують фахівців, що здатні створювати нові продукти та послуги. Можна припустити, що попит на таку людську працю дедалі буде зростати. Креативна праця є прерогативою людини, яка здатна перетворювати інформацію, формувати нові знання, продукувати інновації. Зростання цінності креативної, інноваційної людської праці призведе до збільшення соціальної нерівності, внаслідок зростання оплати праці таких працівників. Це призведе до збільшення розриву в оплаті праці між працівниками, які виконують рутинні та креативні завдання та зростання соціальних потрясінь та незадоволень серед населення.

Наведені міркування дозволяють нам припустити, що в певних видах діяльності штучний інтелект може повністю замінити людину, і навпаки цінність людської праці буде зростати, як і попит на неї, у тих видах діяльності, що не піддаються автоматизації. Для аналізу поставленого питання доцільно розподілити людську працю на три групи: креативна, рутинна та соціальна. Саме ці три групи дозволяють ілюструвати різне місце людини та штучного інтелекту у процесі праці та допоможуть відповісти на питання щодо можливої заміни людини штучним інтелектом у процесі праці.

Креативна трудова діяльність передбачає використання людського потенціалу для створення нових форм продуктів та послуг. Будь-який вид економічної діяльності передбачає використання креативної праці тою чи іншою мірою. Штучний

інтелект допомагає працівнику, а не замінює його у процесі такої праці. Прикладом цього є використання доповненої реальності у трудовій діяльності дизайнерами, архітекторами, інженерами, лікарями, науковцями тощо. У процесі креативної праці працівник використовує штучний інтелект, що значно спрощує його діяльність та створює більш сприятливе робоче середовище для продукування інноваційного продукту, нового витвору мистецтва, дизайну, архітектури тощо, або інноваційної моделі ведення бізнесу, наукових досліджень та прикладних розробок тощо.

Штучний інтелект доцільно розглядати у двох площинах: по-перше, він може бути інтегрований у засоби праці, технології та її організацію (праці). У цьому випадку працівник взаємодіє зі штучним інтелектом як з об'єктом праці. По-друге, штучний інтелект за відповідним рівнем розвитку науки та технології може бути інтегрований у працівника. За цієї умови штучний інтелект стає частиною суб'єкту праці. Першими спробами у цьому напрямку можна вважати впровадження чипів людині. Водночас, слід зазначити, що сучасні чипи не є штучним інтелектом.

Водночас штучний інтелект має перевагу над людиною щодо виконання рутинної роботи. Під рутинною роботою ми розуміємо монотонні, повторювані операції, що є жорстко регламентовані. Рутинною робота може бути як фізична, так й інтелектуальна.

Вже сьогодні штучний інтелект може самостійно здійснювати вплив на предмет праці та змінювати його залежно від поставлених завдань. Заслугує на увагу те, що за такої моделі штучний інтелект може поєднувати в собі як характеристики суб'єкта праці, так і виступати у якості компонента процесу праці. Щодо ролі суб'єкта праці, то штучний інтелект може її виконувати лише за умови введення в дію відповідних правових норм та регламентів [1]. Сьогодні працівники мають переваги над штучним інтелектом у творчих та соціальних видах робіт, оскільки ці навички не можуть бути автоматизовані. До навичок, що не можуть бути автоматизованими, належать: здатність до продукування інновацій, ірраціональне мислення та почуття, що допомагає спілкуватися та підтримувати інших людей. Водночас слід зазначити, що штучний інтелект здатний до самонавчання і можливо з часом його частка значно збільшиться у креативній праці. Практично поза сферою його дії залишається соціальна робота.

Впровадження цифрових технологій у виробничу сферу та сферу надання послуг призводить до скорочення зайнятості у рутинних видах діяльності з одночасним збільшенням попиту на креативну, інноваційну працю. Це відкриває нові можливості для реалізації людського капіталу.

Важливим інструментом посилення позиції працівника на ринку праці є наращування особистого людського капіталу через навчання протягом всього життя. Водночас, креативна праця можлива тільки за умови сприятливого середовища та потребує постійних інвестицій в економічні, соціальні та інтелектуальні структури, завданням яких є формування саме такого середовища. Формування сприятливого середовища належить до пріоритетних завдань регіональних та національних органів влади. Слід наголосити, що формування креативного середовища можливо тільки за умови налагодження співпраці відповідних державних структур із зацікавленими та проактивними місцевими спільнотами. Сприятливе середовище допоможе залучити та утримати таланти в середині країни, що набуває особливої значущості в умовах глобалізації та цифровізації.

Список використаних джерел

1. Гражевська Н. І., Розум Д. В. Трансформація ринку праці під впливом штучного інтелекту. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2019. Т. 24, Вип. 5. С. 9–15.
2. Краус К. М., Краус Н. М., Голубка С. М. Становлення праці 4.0 в умовах цифровізації та застосунку штучного інтелекту. European scientific journal of economic and financial innovation. 2022. № 2. С. 19–31.

ВПЛИВ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА РІВЕНЬ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦІВНИКІВ

М. Попович, здобувачка вищої освіти за другим (магістр) рівнем кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

О. В. Тужилкіна, канд. екон. наук, доцент – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Успішність підприємства великою мірою залежить від того, як працівники ставляться до своєї роботи. Задоволеність співробітників не лише сприяє зростанню їхньої продуктивності, але й

впливає на корпоративну культуру, зниження плинності кадрів і репутацію компанії. Одним із ключових чинників, що впливає на рівень задоволеності працівників, є стиль керівництва.

Основною метою нашого дослідження на підставі інформаційних джерел та практики управління персоналом конкретного підприємства з'ясувати, як різні стилі керівництва впливають на рівень задоволеності персоналу, та визначити найефективніший підхід для створення гармонійного робочого середовища.

Для розуміння впливу стилю керівництва були розглянуті найпоширеніші підходи:

- авторитарний стиль. Керівник приймає рішення самостійно, встановлює жорсткий контроль за виконанням завдань. Перевагами цього стилю є швидке прийняття рішень, чітка ієрархія. Недоліки пов'язані зі зниженою мотивацією та ініціативністю працівників, високим рівнем стресу;

- демократичний стиль. Керівник залучає працівників до процесу прийняття рішень, враховує їхню думку. Перевагами стилю є підвищення залученості, довіри та задоволеності працівників. Основним недоліком слід вважати можливість затримок у прийнятті рішень;

- ліберальний стиль. Керівник надає працівникам повну свободу в роботі, обмежуючи контроль. Основною перевагою, на нашу думку, є можливість розвитку креативності та ініціативності. Недоліками є високий ризик низької дисципліни та неефективного управління.

У ході роботи нами було досліджено вплив стилю керівництва на задоволеність працівників. Було виявлено, що рівень задоволеності працівників залежить від кількох чинників, зокрема:

- рівня автономії. Наприклад, демократичний стиль сприяє відчуттю залученості до прийняття рішень, що підвищує мотивацію;

- рівень підтримки. Керівники, які демонструють емпатію та відкритість до спілкування, зазвичай мають задоволеніший персонал;

- «балансу контролю». Наприклад, авторитарний стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, але у довгостроковій перспективі знижує рівень задоволеності.

На підставі проведеного дослідження інформаційних джерел, нами зроблені такі висновки. Працівники, чиї керівники вико-

ристовують демократичний стиль, на 30–40 % частіше повідомляють про високу задоволеність роботою. Авторитарний стиль найчастіше асоціюється з низьким рівнем мотивації та високою плинністю кадрів (до 25 % вищою). Ліберальний стиль може бути ефективним у творчих командах, але в технічних або виробничих умовах нерідко призводить до хаосу.

Виявлені у ході дослідження недоліки у системі управління персоналом СТОВ «Таврійська перспектива», пов'язані саме із застосування певних стилів управління, дали змогу запропонувати такі практичні рекомендації для запровадження у практику управління персоналом.

1. Застосовувати гнучке використання різних стилів залежно від ситуації, що є найефективнішим підходом: авторитарний стиль доречний у кризових ситуаціях, демократичний – у щоденній роботі, ліберальний – для креативних, проєктних завдань.

2. На постійній основі забезпечувати розвиток лідерських навичок керівників: організовувати тренінги з емоційного інтелекту, мотивації та ефективного спілкування.

3. Аналізувати зворотній зв'язок з працівниками через їх регулярне опитування працівників, що вчасно допоможе зрозуміти, чи задоволені вони діючим стилем керівництва.

4. Удосконалювати корпоративну культуру, забезпечити створення відкритого середовища, де кожен працівник зможе висловлювати свої ідеї, що сприятиме задоволеності персоналу.

Отже, стиль керівництва має безпосередній вплив на рівень задоволеності працівників. Підприємства, які впроваджують демократичний стиль керівництва та забезпечують гнучкість у прийнятті рішень, мають задоволеніший та більш продуктивний персонал. Однак найкращі результати досягаються шляхом адаптації стилю керівництва до специфіки персоналу та робочих умов.

Вважаємо, для подальшого розвитку системи управління персоналом на СТОВ «Таврійська перспектива» слід рекомендувати застосування індивідуального підходу та інвестувати в розвиток лідерських навичок керівників різних ланок управління.

Список використаних джерел

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

2. Бенямінов, С. Р. (2021). Удосконалення системи управління персоналом на сучасному підприємстві [Master's thesis, Сумський державний університет]. eSSUIR – Electronic Sumy State University Institutional Repository. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/8579>.
3. Кочубей Т. Д., Семенов А. А. Сучасні теорії лідерства. Теоретичний аспект. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppps_2012_40_28.

ОСНОВНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

М. Прохоров, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем

Полтавський університет економіки і торгівлі

Соціально-трудові відносини є ключовим елементом соціально-економічного розвитку України, адже вони визначають рівень добробуту населення, продуктивність праці та конкурентоспроможність національної економіки. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та соціальних змін необхідно розглядати стратегічні імперативи розвитку цієї сфери для забезпечення сталого економічного зростання та соціальної справедливості.

Важливим чинником розвитку соціально-трудових відносин є оновлення законодавчої бази та модернізація трудового законодавства, без чого неможлива гармонізація ринку праці. В Україні необхідно вдосконалювати трудовий кодекс відповідно до європейських стандартів, що сприятиме легалізації зайнятості, зменшенню тіньової економіки та забезпеченню соціального захисту працівників. Гнучкі форми зайнятості, зокрема дистанційна та проектна робота, потребують законодавчого врегулювання для захисту прав працівників.

Україні потрібне підвищення рівня соціального діалогу. Ефективний соціальний діалог між урядом, роботодавцями та профспілками є запорукою балансу інтересів усіх учасників ринку праці. Створення механізмів колективних переговорів та участі працівників у прийнятті рішень сприятиме підвищенню рівня соціальної відповідальності бізнесу та забезпеченню справедливої оплати праці.

Сучасні умови розвитку потребують інноваційних підходів до управління людським капіталом. Розвиток соціально-трудових відносин вимагає активного впровадження сучасних HR-стратегій, орієнтованих на мотивацію персоналу, створення сприятливих умов праці та підвищення продуктивності. Важливу роль відіграє розвиток корпоративної культури, що ґрунтується на принципах етичності, інклюзивності та соціальної відповідальності.

Сучасний ринок праці динамічно змінюється, і для його стабільного розвитку необхідна система безперервного навчання. Програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації повинні бути адаптовані до потреб ринку, а роботодавці мають заохочувати професійний розвиток працівників.

Рівень соціального захисту впливає на мотивацію працівників і стабільність трудових відносин і забезпечення гідних умов праці. Україна потребує реформування системи соціального страхування, пенсійного забезпечення та охорони здоров'я для забезпечення гідних умов життя та праці.

Отже, стратегічний розвиток соціально-трудових відносин в Україні вимагає комплексного підходу, що включає оновлення законодавчої бази, посилення соціального діалогу, впровадження інноваційних HR-підходів, розвиток освіти та підвищення рівня соціального захисту. Лише гармонійне поєднання цих факторів дозволить створити ефективну та конкурентоспроможну систему трудових відносин, що сприятиме економічному зростанню та підвищенню якості життя населення.

Список використаних джерел

1. Колот А. М., Герасименко О. О. Неекономічні детермінанти соціально-трудового розвитку-XX. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2023. № 13 (1). С. 14–28.
2. Поплавська О. Ходацький Д. Розвиток соціально-трудових відносин в Україні: можливості досягнення цілей сталого розвитку // Галицький економічний вісник. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/87/1281.pdf>.
3. Лісніченко, М., Плинокос, Д., & Галан, О. (2023). Проблеми трансформації соціально-трудових відносин зайнятості в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*, (50).

СУЧАСНИЙ РИНОК ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

О. М. Поплавська, канд. екон. наук, доцент

*Київський національний економічний університет імені
В. Гетьмана*

Сучасний світ характеризується значною невизначеністю та асиметріями. З одного боку, вбачається прагнення світової спільноти до сталого розвитку, екологічної безпеки, захисту вразливих верств населення, але, з іншого, посилилися конфлікти, у т. ч. збройні, що несе суттєві ризики безпеці не лише певних держав, але кожній людині. Водночас, природні катастрофи стимулюють міграцію населення і, як наслідок, збільшується соціальне навантаження на бюджети країн, які приймають мігрантів. Наслідки економічних втрат, що з'явилися через пандемію, так і не була подолані. А вплив зміни технологій, цифровізації не знайшли адекватного відображення в нормативному забезпеченні функціонування різних соціально-економічних систем. Тож сукупність названих ризиків та небезпек негативно відобразилися на соціальній безпеці як країн, так населення.

У цьому контексті принцип «кожна людина сама несе відповідальність за своє майбутнє» не спрацьовує, оскільки більшість причин, які спричинили дану ситуацію знаходиться в полі «колективного рішення». Відтак, доцільно досліджуючи проблеми соціально-економічного характеру розглядати у взаємозв'язку одні з іншими, зокрема у зв'язку індивідуального та колективного, державного і корпоративного, адміністративного і договірної.

Аналізуючи наукові праці [1–3], приходимо також до висновку, що сучасне розуміння соціальної безпеки, як завдання суб'єкта управління, передбачає його рішення на індивідуальному (розвиток особистості, прирощення людського капіталу) та національному рівні – тобто країни в цілому (державної політики). Таким чином, досягається збалансування цілей формування умов соціальної безпеки для кожної конкретної людини на індивідуальному рівні (через виховання, культуру, освіту) та на макрорівні – це побудова механізму забезпечення соціальної безпеки країни, в рамках якого формується інституціональне середовище соціальної сфери.

Також звернімо увагу, у резолюції 64/291 Генеральної Асамблеї ООН [4] розмежовуються поняття безпеки людини та безпеки держави. При цьому ООН вбачає за доцільне забезпечення комплексної безпеки особистості як першочергове завдання. У міжнародному документі зазначено, що безпека людини досягається дотриманням її прав людини: на життя, свободу, захист гідності, допомогу у разі скрутних обставин. З цього випливає, що досягнення безпеки на індивідуальному рівні неможливо досягти без втручання урядів країн.

Позиція автора у тому, що соціальна безпека, як явище, багатогранно і потрібно розглядати як відсутність загроз для особистості та держави, тобто соціальна безпека – це стан соціально-економічної системи, за якого і людина, і держава чи регіон (громада) може безконфліктно реалізувати власні соціально-економічні потреби в повному обсязі.

Виходячи з вищевикладеного, ринок праці детермінує соціальну безпеку. Наприклад, якщо найманий працівник може працевлаштуватися на робоче місце, яке йому до вподоби та отримати гідну винагороду за працю, а роботодавець – отримати мотивованого, лояльного працівника, то для першого – це забезпечення потреб якості життя, а другого – конкурентного розвитку підприємства. Зиски у цьому випадку очевидні. В іншому випадку – диспропорції на ринку праці викликають нестачу персоналу, зниження соціальної захищеності працівників, ін., що негативно відбивається на благополуччі людини і самої організації, та країни в цілому.

Підсумовуючи зазначимо, що в соціальній державі ринок праці, порівняно з іншими аспектами соціальної безпеки, має у математичному виразі пропорційний вплив до соціокультурних чинників. Проте в сучасних умовах, ринок праці (з притаманними йому атиповими формами зайнятості, невизначеністю) став головним драйвером зміни соціальної безпеки, особливо, для робочої сили. Це пов'язано з тим, що все частіше реалізація права на працю пов'язана з зовнішніми чинниками: спроможність економіки, глобалізація, цифровізація та автоматизація процесів тощо. В такому середовищі людина має «знайти» місце докладання праці, а уряди створити умови для агентів ринку праці та «відшукати» інструменти перерозподілу робочої сили до інших сфер економічної діяльності.

Список використаних джерел

1. Бондаревська К. В. Стратегія забезпечення соціальної безпеки на ринку праці України: напрями розробки та реалізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 238–244.
2. Варналій З. С., Білик Р. Р., Хмелевський М. О. Соціальна безпека України: сутність, проблеми та шляхи забезпечення. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. № 45. URL: https://www.researchgate.net/publication/342442831_Social_security_of_Ukraine_summary_problems_and_ways_of_ensuring/fulltext/5ef4989ba6fdcceb7b22eead/Social-security-of-Ukraine-summary-problems-and-ways-of-ensuring.pdf.
3. Поплавська О. Соціальна безпека: нові виміри в сучасному глобальному середовищі. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 75. № 2. С. 21–29.
4. Резолюція 64/291 Генеральної Асамблеї про соціальну безпеку людини. 2010 р. URL: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n09/479/29/pdf/n0947929.pdf>.

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЗМІН ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА У 2024–2025 РОКАХ

Г. В. Смірнова, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем;

О. В. Ротенберг, здобувач вищої освіти за третім (PhD) рівнем

Полтавський університет економіки і торгівлі

Під час швидких трансформацій праці в умовах війни, міграції кадрів та економічної нестабільності, питання змін трудового законодавства є актуальними та суттєвими. 2024 рік приніс роботодавцям та працівникам чимало змін у трудовому законодавстві. Більшість з них спрямовані на адаптацію ринку праці до сучасних умов і викликів. Пропонуємо п'ятірку найважливіших, які необхідно враховувати в діяльності підприємств.

1. Праця домашніх працівників (Закон України від 25.04.2024 № 3680-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо регулювання праці домашніх працівників», набрав чинності 24 серпня).

У Кодексі законів про працю з'явилася нова глава 9А (ст. 173-2 – ст. 173-7). Вперше КЗпП регулює трудові відносини домашніх працівників, таких як вихователі, репетитори, домробітниці помічники по господарству, сімейні кухарі, особисті

водії, садівники, доглядальниці тощо. Визначені основні умови праці домашніх працівників:

- 1) сторони самі вирішують як вести кадрову документацію;
- 2) домашній працівник може відмовитися від важких робіт;
- 3) робочий час визначається сторонами і може бути за різними графіками, підсумковий облік робочого часу, про що зазначається в трудовому договорі;
- 4) облік робочого часу веде сам домашній працівник у будь-якій формі;
- 5) період очікування в роботі – час, коли домашній працівник повинен перебувати на роботі і бути готовим негайно виконати доручення роботодавця;
- 6) може бути платне чи безоплатне надання роботодавцем житла домашньому працівнику в користування. При цьому не можна відраховувати оплату за житло із заробітної плати;
- 7) домашньому працівнику має бути забезпечена повага до його честі та гідності, невтручання в його особисте життя;
- 8) про прийняття та звільнення домашнього працівника роботодавець повідомляє податкову;
- 9) звільнено роботодавців – фізичних осіб від обов'язкової сплати ЄСВ за домашніх працівників, такому працівнику рахується лише трудовий стаж, а роботодавець сплачує податок та військовий збір.

2. Правонаступництво у трудових відносинах (Закон України від 25.04.2024 № 3677-IX «Про внесення зміни до Кодексу законів про працю України щодо трудових відносин при передачі суб'єкта господарювання», набрав чинності 15 травня).

У новій ст. 36-1 КЗпП урегульовано трудові відносини у випадку передачі суб'єкта господарювання (зміни власника). У разі передачі суб'єкта господарювання трудові відносини працівників продовжуються із набувачем. Права і обов'язки за трудовими договорами, що існували між працівниками і відчувачем, переходять до набувача.

Визначено процедуру правонаступництва у трудових відносинах при передачі суб'єкта господарювання.

Старий та новий власник підприємства зобов'язані за 10 робочих днів до здійснення передачі суб'єкта господарювання поінформувати письмово або за допомогою технічних засобів електронних комунікацій профспілку або працівників (у разі

відсутності профспілки) про: дату, причини та наслідки передачі суб'єкта господарювання, та будь-які заходи, передбачені стосовно працівників.

Про зміни істотних умов праці працівник повинен бути повідомлений не пізніше ніж за два місяці. А у разі звільнення працівника через зміну істотних умов трудового договору на шкоду працівникові роботодавець вважається таким, що несе відповідальність за завершення трудового договору або трудових відносин.

3. Нові підстави для звільнення працівників (Закон України від 04.06.2024 № 3768-IX «Про внесення змін до Кодексу законів про працю України щодо встановлення додаткових підстав розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця та деяких інших питань», набрав чинності 27 вересня).

Йдеться про доповнення ст. 40 КЗпП двома пунктами 13 і 14 про звільнення працівника:

1) у разі набрання законної сили вирок суду за злочини проти національної безпеки України. Для звільнення за цією підставою потрібен вирок суду, який набрав законної сили про вчинення одного цих злочинів проти безпеки України (ст. 109 – 114-2 КК);

2) за невиконання правил поведінки на підприємстві, зокрема щодо конфіденційності та роботи з інформацією, яка становить державну чи комерційну таємницю. Частину 2 ст. 142 КЗпП було доповнено необхідністю встановлення на підприємстві правил поведінки про зобов'язання працівників про нерозголошення інформації з обмеженим доступом.

Складовою правил внутрішнього трудового розпорядку можуть бути правила поведінки на підприємстві, в установі, організації, які містять положення, зокрема про зобов'язання працівників про нерозголошення інформації з обмеженим доступом:

1. Інформації, що становить державну чи комерційну таємницю.

2. Про умови роботи з конфіденційною інформацією (п. 2 ст. 142 КЗпП).

Підприємства, які мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави, є об'єктами критичної інфраструктури, зобов'язані розробити та встановити правила поведінки на

підприємствах (ч. 3 ст. 142 КЗпП). Всі інші за бажанням та необхідністю.

3. Пересилка трудової книжки (постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2024 №1045 «Про визначення органу, що укладає державний контракт з оператором поштового зв'язку, та внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 5 березня 2009 р. № 270 і від 8 вересня 2023 р. № 958», набрала чинності 12 вересня).

Внесено зміни до постанов від 05.03.2009 № 270 (Правила надання послуг поштового зв'язку) та від 08.09.2023 № 958 (Перелік вкладень, заборонених до пересилання у поштових відправленнях, і Порядок вилучення вкладень, заборонених до пересилання, із поштових відправлень та розпорядження ними), згідно з якими за письмовою згодою працівника трудову книжку можна переслати навіть за кордон.

4. **Оновлено Класифікатор професій** (наказ Мінекономіки від 13.12.2024 № 2751 «Про затвердження Зміни № 14 до національного класифікатора ДК 003:2010»).

Затверджено Зміни № 14 до національного класифікатора ДК 003:2010.

Додано 50 нових професій і посад, зокрема: оператор з пошуку вибухонебезпечних предметів (демінер), нутриціолог, копірайтер, аналітик із захисту критичної інфраструктури, професіонал з медичної статистики, слідчий-криміналіст (поліція), старший слідчий в особливо важливих справах, автор текстів (копірайтер), автор промов, відеограф, майстер з експлуатації та ремонту роботизованих та мехатронних систем та багато інших.

Скасовано 42 застарілі професії, серед яких інструктор з організації роботи народних дружин та прокурор-криміналіст.

Змінені назви професій, зокрема юрисконсульт змінено на юрисконсульт (радник юридичний), а 52 інші посади приведено у відповідність до законодавства.

Актуальність змін у трудовому законодавстві України у 2025 році є надзвичайно високою з огляду на низку важливих соціально-економічних, політичних і безпекових чинників, які впливають на ринок праці та трудові відносини.

1. Вплив війни на ринок праці. Збройна агресія РФ проти України спричинила глибокі зміни в структурі зайнятості:

– масова міграція (внутрішня та зовнішня) призвела до втрати трудових ресурсів у низці регіонів;

- мобілізація працівників до ЗСУ та ТРО змінила кадрову ситуацію в багатьох секторах;

- ризики для бізнесу та виробництва зумовили необхідність гнучкішого підходу до регулювання робочого часу, відпусток, дистанційної роботи тощо.

Отже, законодавство має пристосовуватись до умов воєнного стану, водночас закладаючи механізми для відновлення після перемоги.

2. Адаптація до європейських стандартів. У контексті руху до ЄС Україна зобов'язалась гармонізувати трудове законодавство відповідно до:

- директив Європейського Союзу (зокрема, щодо рівності, охорони праці, захисту прав працівників).

- соціального діалогу: зміни мають сприяти кращій взаємодії між роботодавцями, профспілками й державою.

Це підвищує актуальність створення сучасного, прозорого та збалансованого трудового кодексу.

3. Необхідність лібералізації та гнучкості. Традиційне трудове законодавство, сформоване ще в радянську добу, вже не відповідає вимогам:

- IT-сектору, стартапів, фрилансу, дистанційної роботи;
- Гіг-економіки та самозайнятих осіб.

Закон має враховувати сучасні форми зайнятості без втрати соціального захисту працівника.

4. Захист прав працівників у складних умовах. У 2022–2024 роках було ухвалено ряд спірних норм (Закон № 5371), що послаблювали гарантії найманих працівників:

- зменшення ролі колективних договорів;
- спрощене звільнення;
- послаблення профспілкового контролю;

У 2025 році важливо збалансувати інтереси роботодавців і працівників, відновивши довіру до правового поля.

5. Цифровізація трудових процесів. Електронні трудові книжки, дистанційні контракти, онлайн-набір персоналу – все це потребує законодавчого закріплення.

Автоматизація кадрового обліку зменшує навантаження на бізнес, але вимагає чітких норм для захисту персональних даних. Отже, зміни в трудовому законодавстві України у 2024–2025 роках, є не просто актуальними, а стратегічно важливими. Вони повинні враховувати воєнні реалії, потреби модернізації, міжна-

родні зобов'язання, цифрову трансформацію. Основна мета – створення ефективної, гнучкої та соціально відповідальної системи трудових відносин, що сприятиме відновленню економіки та соціальній стабільності.

Список використаних джерел

1. Закон України від 25.04.2024 № 3680-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо регулювання праці домашніх працівників», набрав чинності 24 серпня.
2. Кодекс законів про працю, глава 9А (ст. 173-2 – ст. 173-7).
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2024 №1045 «Про визначення органу, що укладає державний контракт з оператором поштового зв'язку, та внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 5 березня 2009 р. № 270 і від 8 вересня 2023 р. № 958», набрала чинності 12 вересня).
4. Класифікатор професій (наказ Мінекономіки від 13.12.2024 № 2751 «Про затвердження Зміни № 14 до національного класифікатора ДК 003:2010»).

РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Л. В. Степанова, канд. екон. наук, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії;

С. Є. Шинкаренко, здобувач другого (магістерського) рівня ОП «Управління персоналом і економіка праці»

Полтавський університет економіки і торгівлі

Розвиток системи управління персоналом є важливим завданням на підприємствах у сучасних умовах, оскільки передбачає забезпечення ефективності діяльності через удосконалення пріоритетного ресурсу – персоналу. Особливо ж необхідно детально планувати розвиток системи управління персоналом в умовах війни, бо вони є дуже мінливими, підприємство стикається з багатьма загрозами і викликами.

Проблемам управління персоналом присвячували свої праці як зарубіжні учені: Г. Беккер, Й. Вейс, Л. Едвінсон, Р. Солоу, Т. Шульц, так і українські: Г. А. Дмитренко, І. В. Драган, А. В. Калина, А. М. Колот, Е. М. Лібанова, Н. Д. Лук'янченко,

Т. А. Костишина, С. В. Мочерний, В. М. Петюх, Л. В. Шаульська та інші.

З початком військової агресії, український бізнес зазнав значних руйнувань, оскільки значна кількість підприємств опинилися в районах активних бойових дій, виробничі потужності зазнали руйнувань та знищення, підприємства змушені були релокуватися на більш безпечні території або припинити функціонування зовсім. Так, станом на листопад 2022 р. руйнувань або пошкоджень зазнало понад 412 підприємств, з яких 64 – великі та середні підприємства. Станом на листопад 2022 р. 761 вітчизняне підприємство було переміщені в більш безпечні регіони країни, з яких вже понад 588 підприємств працюють на новому місці, а 274 здійснюють пошуки придатної території або способу транспортування засобів виробництва [1]. У таких умовах, з одного боку, розвиток системи управління персоналом стає не найважливішим напрямком, але з іншого боку, потребує уваги, оскільки ігнорування цієї сфери може призвести до руйнування бізнесу в майбутньому.

Система управління персоналом підприємства – це комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, кадрової політики підприємства, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи персоналу.

Основні цілі системи управління персоналом відображені на рис. 1.

Грунтуючись на управлінських цілях, можливо розробити певні напрямки розвитку системи управління персоналом в умовах військового стану.

- забезпечення ефективного відбору та найму персоналу, який відповідає потребам та стратегічним завданням підприємства;

- забезпечення системи мотивації, яка враховує особливості умов військового стану, що може включати фінансові стимули, соціальні пакети, а також психологічну та моральну підтримку;

- забезпечення постійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу для ефективної реалізації стратегічних завдань підприємства;

- формування механізмів оцінки та контролю результативності роботи персоналу, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей та ефективне використання ресурсів.



Рисунок 1 – Основні цілі системи управління персоналом

Запропоновані напрями розвитку системи управління персоналом підприємства в умовах військового стану сприятимуть підвищенню його конкурентоспроможності на ринку товарів і послуг.

Список використаних джерел

1. Василюк Ю., Тимошук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану: [електронне джерело]. URL: <http://surf.li/hyzdu>.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Л. В. Степанова, канд. екон. наук, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії;

*В. С. Харченко, здобувач другого (магістерського) рівня ОП «Управління персоналом і економіка праці»
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Сучасні умови, які характеризуються високим рівнем невизначеності, вимагають від підприємств швидкого реагування на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, оскільки від цього може залежати майбутній розвиток або й виживання підприємства на ринку товарів і послуг.

Праці українських учених О. Гетьмана, О. Грішнєвої, Е. Лібанової, М. Колота, Т. Костишиної, Л. Шаульської, О. Цимбалюк в різних частинах присвячені формуванню систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємств.

Підвищення кваліфікації спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності, професії. Особливістю її є те, що слухачі уже володіють певними знаннями і практичними навиками виконання своєї роботи, можуть критично відноситись до навчального матеріалу, хочуть отримати саме ту інформацію, яка потрібна для виробничої діяльності.

Підвищення кваліфікації – це навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу. Для цього організовуються виробничі курси, курси цільового характеру, школи передового досвіду і методів праці.

Потреба підприємства в підвищенні кваліфікації її співробітників обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим по окремих категоріях працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії.

Складові процесу розвитку персоналу підприємства наведені на рис. 1, де вказано також місце й роль системи навчання та підвищення кваліфікації працівників.

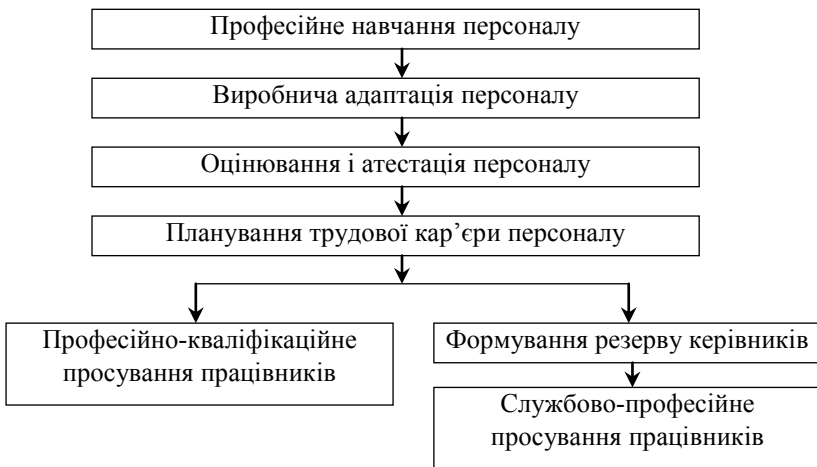


Рисунок 1 – Складові процесу розвитку персоналу підприємства

Ми пропонуємо узагальнену систему методів навчання (табл. 1).

**Таблиця 1 – Методи навчання персоналу підприємства
[узагальнено автором на основі 1–3]**

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
А	Б
Копіювання – працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії	Ділові ігри – розгляд навчального прикладу, у ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації
Наставництво – заняття менеджера зі своїм персоналом під час роботи, допомога підказками, порадами	Навчальні ситуації – реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу
Інструктаж – роз’яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці, орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов’язків	Лекція – монолог інструктора, у ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух або конспектує
Делегування – передача працівникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень	Самостійне навчання – працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень матеріалу
Метод завдань, що ускладнюються – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності	Рольові ігри – працівник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки
Ротація – працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців	Тренінг – запланований процес зміни відношення, знання чи поведінкових стереотипів з метою набуття нових знань чи навичок

Вивчення сутності, складу та методів навчання та підвищення кваліфікації персоналу сприяє формуванню ефективної системи, яка спрямована на підвищення конкурентоспроможності працівників і підприємства в цілому та забезпечення конкурентоспроможного розвитку на ринку товарів і послуг.

Список використаних джерел

1. Гетьман О. О. Економіка підприємства : [навч. посіб]. Київ : Центр навч. л-ри, 2008. 488 с.
2. Костишина Т. А. Конкурентоспроможна система оплати праці: теорія та практика : [монографія]. Полтава : ПУСКУ, 2009. 500 с.
3. Шаульська Л. В., Щерб І. Н. (2023). Людиноорієнтована модель безпеки в контексті попередження ризиків та конфліктів у соціальній, трудовій, підприємницькій сферах. Економіка і організація управління, № 2 (50), С. 43–59.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Л. В. Степанова, канд. екон. наук, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії;

*С. П. Чиж, здобувач другого (магістерського) рівня ОП «Управління персоналом і економіка праці»
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Управління підприємством у сучасних умовах – це багатовекторний процес, який передбачає реагування на зміни, передбачення й подолання викликів і загроз мінливого зовнішнього середовища. Персонал підприємства – важливий ресурс, який забезпечує ефективну діяльність та розвиток, але потребує стабільної уваги до формування, функціонування та розвитку.

Вивченню сутності та особливостей компетенцій персоналу присвячені праці таких учених, як: С. Фшкелстейн, Д. Хембрік, В. Хадсон, Р. Нельсон та С. Вінтер, Б. Вернерфелт. Серед останніх досліджень можна виокремити роботи О. Грішньої, А. Васильєвої, Т. Костишиної, І. Куртової, Н. Зайцевої, М. Колота, О. Цимбалюк та інших.

У Вікіпедії відображено сутність компетенції, як сукупність предметів відання, завдань, повноважень, прав і обов'язків державного органу або посадової особи, що визначаються законодавством. Професійна компетенція – вміння використати знання, навички, досвід в конкретно даних умовах, досягнувши при цьому максимально позитивного результату [1].

Класифікувати компетенції працівників пропонуємо за наступною схемою (рис. 1).



Рисунок 1 – Характеристика компетенцій працівників за ознаками

Модель компетенцій – інструмент розроблення індивідуальних планів професійного розвитку майбутнього фахівця. Вона описує інтелектуальні та ділові якості майбутнього фахівця, його навички міжособистісної комунікації і дає змогу планувати його подальший розвиток: оволодіння знаннями, вміннями, навичками, необхідними для успішної роботи в спеціалізованій професійній сфері діяльності. Модель компетенцій – це своєрідний опис «ідеального працівника», який використовується як база для порівняння під час прийняття управлінських рішень стосовно персоналу. Елементи моделі компетенцій є неоднорідними, оскільки до них відносяться знання, вміння, навички, цінності, мотиви, установки, інтелектуальні здібності, психофізіологічні та особистісні якості працівника.

Загалом, створення моделі компетенцій відбувається у декілька етапів. Зміст виокремлених етапів такий:

1. Аналіз професійної діяльності. Початковим етапом для розроблення моделі компетенцій є різнобічний аналіз професійної діяльності певного виду, тобто збір, систематизація та аналіз

інформації, що з необхідною повнотою описує професійну діяльність – притаманні їй завдання, процеси, результати, взаємозв'язки, умови робочого середовища.

2. Виявлення характеристик успішної і неуспішної поведінки. Мета цього етапу – встановити повний список тих аспектів поведінки людини, які дають змогу диференціювати успішне виконання діяльності від неуспішного.

3. Концептуальне агрегування первинних характеристик. Цей етап передбачає сортування встановлених на попередньому етапі характеристик та видалення дублюючих і другорядних. Залишені характеристики розподіляються за групами. Групування проводиться таким чином, щоб до однієї групи ввійшли схожі за змістом характеристики. Ступінь схожості характеристик однієї групи має бути вищою, ніж схожість із характеристиками інших груп [2].

Отже, розвиток компетенцій працівників слід здійснювати, спираючись на їх сутність та характеристики, а також використовуючи певні моделі, що забезпечуватимуть ефективну діяльність та підвищення конкурентоспроможності працівників і підприємства.

Список використаних джерел

1. Компетенція. Вікіпедія [Електронний ресурс]. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B5%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F>.
2. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПЛИВУ ДЕРЖАВНИХ ІНСТИТУЦІЙ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНУ НЕРІВНІСТЬ

В. В. Стеценко, канд. екон. наук, доцент;

Ю. В. Пухальський, здобувач вищої освіти за третім (науковим) рівнем

Полтавський університет економіки і торгівлі

Соціально-економічна нерівність є складним явищем, яке проявляється у розподілі доходів, доступі до соціальних благ, можливостях для професійного та особистісного розвитку.

Державні інституції відіграють ключову роль у регулюванні цих процесів, застосовуючи різноманітні механізми для зменшення диспропорцій.

Згідно з теорією добробуту, головна мета державного регулювання полягає у досягненні соціальної справедливості через перерозподіл ресурсів. Кейнсіанський підхід наголошує на необхідності активного державного втручання під час економічних криз для підтримки соціально вразливих верств населення. Інституціональна економіка підкреслює важливість ефективних правил та норм, які забезпечують справедливий розподіл благ і можливостей. Усі ці теоретичні підходи формують основу для визначення ролі державних інституцій у процесі нівелювання соціально-економічної нерівності.

Державні інституції використовують різні механізми для впливу на соціально-економічну нерівність, серед яких важливе місце займають фінансові інструменти, регуляторні заходи та інвестиції в соціальний капітал.

Фінансові механізми: Прогресивне оподаткування є одним із найефективніших інструментів перерозподілу доходів, оскільки забезпечує підвищене оподаткування заможних громадян і перерозподіл отриманих коштів на користь малозабезпечених. Соціальні трансферти та субсидії (пенсії, допомоги, компенсації) є прямим способом підтримки найбільш уразливих категорій населення в періоди економічної нестабільності.

Регуляторні заходи: Встановлення мінімальної заробітної плати гарантує соціальний мінімум та захист працівників від експлуатації. Антимонопольна політика сприяє зменшенню ринкової концентрації, що, у свою чергу, знижує цінові диспропорції та підвищує конкурентоспроможність.

Інвестиції в соціальний капітал: Державне фінансування освіти та охорони здоров'я створює можливості для соціальної мобільності та зменшує міжрегіональні відмінності. Розвиток інфраструктури у депресивних регіонах сприяє економічному зростанню та створенню нових робочих місць.

Державні інституції адаптують свої функції та інструменти відповідно до фаз соціально-економічних циклів, реагуючи на потреби суспільства та виклики економічного середовища.

Фаза підйому: у періоди економічного зростання держава інвестує в розвиток людського капіталу, сприяючи підвищенню кваліфікації робочої сили. Важливою функцією є формування

резервних фондів та систем соціального страхування, які можуть бути використані в періоди майбутніх криз.

Фаза спаду (кризи): під час економічного спаду державні інституції активізують програми соціальної підтримки, розширюють соціальні трансфери, надають тимчасові податкові пільги для підтримки бізнесу та стимулювання зайнятості. Особлива увага приділяється вразливим групам населення, які найбільше страждають від економічних потрясінь.

Фаза відновлення: у період відновлення економіки держава стимулює зайнятість через програми працевлаштування, підтримує підприємництво та інвестує у відновлення депресивних галузей. Це забезпечує збалансоване зростання та мінімізує ризики повторення кризових явищ.

Досвід різних країн демонструє різноманітність підходів до зменшення соціально-економічної нерівності. Скандинавська модель характеризується високим рівнем перерозподілу через прогресивне оподаткування та розвинену систему соціального захисту. Англосаксонська модель поєднує ринкову свободу з мінімальним втручанням держави, тоді як континентальна модель балансує між соціальною політикою та ринковими механізмами.

Для України важливим є адаптація кращих міжнародних практик з урахуванням національних реалій. Це включає вдосконалення системи оподаткування, посилення соціальних програм та розширення доступу до якісних освітніх та медичних послуг.

З метою підвищення ефективності державного управління необхідно розробити чіткі індикатори оцінки впливу державних інституцій на соціальну справедливість. Це дозволить більш об'єктивно вимірювати результати політик та коригувати їх у разі необхідності.

Важливим є посилення інституційної спроможності держави у питаннях перерозподілу та соціального захисту. Необхідно забезпечити прозорість та підзвітність державних програм, а також активізувати залучення громадянського суспільства до формування соціальної політики.

Інтеграція інклюзивної економічної політики у стратегії довгострокового розвитку сприятиме зниженню соціально-економічної нерівності та забезпеченню сталого зростання економіки, орієнтованого на добробут усіх громадян.

ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ЩОДО ПУБЛІКАЦІЙ У SCOPUS ПРИ АТЕСТАЦІЇ ВЧЕНИХ-ЕКОНОМІСТІВ

О. М. Сухіна, канд. екон. наук, с. н. с.

*Інститут демографії та проблем якості життя НАН
України, Київ*

При проходженні атестації як наукових установ, ВУЗів, так і самих учених, в українських науковців виникають проблеми з публікаціями наукових статей у журналах, які входять до наукометричних баз Scopus та WoS. Головною причиною є висока вартість таких публікацій. У свій час в Україні було лише три журнали, де можна було реально опублікувати статті у Scopus із економічних наук. Проте один український журнал наукометрична база Scopus двічі викидала із бази за чорний піар і викинула з тріском назавжди; ще в одному журналі начальство не рекомендує публікуватися через його невисоку якість і дороговизну. І залишається один журнал, де в мене опубліковано 2 наукові статті (а всього – 6 у Scopus, й за кордоном, і 1 – у WoS). Але нещодавно під час війни ця редакція підвищила ціну за публікацію статті до 600 дол. США.

Виходить такий курйоз: якщо в кого немає наукових статей, опублікованих у журналах, що входять до наукометричної бази Scopus чи WoS, то їх можуть не атестувати (якщо, наприклад, треба скоротити штат працівників), а підтекст такий: у кого немає 600 дол. США., того не атестують, і він піде з науки, а на його місце прийде той, який має кошти, але не має відповідних знань і умінь. Тобто, під час атестації критерієм є те, що вчений заплатив 600 дол. США. чи ні. Тобто, критерієм є не якість і не зміст наукової статті, а 600 дол. США. То на що ж потім перетвориться економічна наука?

Тоді українська наука просто загине. Поставили науку між молотом і наковаленью. Талановиті люди не можуть заплатити, щоб розмістити свою наукову статтю у Scopus. І навпаки: навіть якщо стаття за змістом, якістю і за своєю критеріальністю не відповідає вимогам Scopus, її все рівно візьмуть, адже автор готовий заплатити 600 дол. США. Тобто, критерієм виступають кошти, а не наукові розробки та наукові відкриття, і якість статей.

У Відділі нормативного забезпечення та взаємодії з суб'єктами атестації наукових кадрів Департаменту атестації кадрів вищої кваліфікації Міністерства освіти і науки України запевнили, що наразі станом на 2025 р. немає затверджених критеріїв: скільки наукових статей повинно бути опубліковано у кандидатів наук (і в Scopus), скільки – у докторів наук, професорів, академіків, і т. д. Тобто, публікації у Scopus можуть бути за бажанням. А для захисту докторської дисертації повинно бути не менше трьох статей у Scopus чи WoS. Якщо докторант є своїм, він може і працювати, і стипендію отримувати, а молоді вчені можуть гранти отримувати, тому такі науковці можуть оплатити публікації в Scopus.

Проте, для того, аби пройти атестацію та акредитацію установи, необхідні статті у Scopus та WoS. І начальство з одного боку – вимагає такі статті, а з іншого – зарплати у вчених є низькими, а вони повинні платити, але від дирекції заохочень ніяких немає.

За умови, якщо немає таких критеріїв, то й атестацію можна вивернути: як начальству буде вигідно: голосувати за співробітника чи ні. Аби такого не було, у свій час мною був розроблений організаційний механізм підвищення ефективності роботи економічних інститутів НАН України [1]. Науковим редактором збірника був академік Б.С.Патон. І там прописані ці критерії: скільки публікацій повинні мати кандидати наук, доктори наук, академіки та ін. Адже непоодинокими є випадки, коли родичі начальства десятиліттями не пишуть наукових звітів, не публікують наукових статей, і є відвертим баластом, на яких держава витрачає кошти, а порядних учених прибирають з роботи через заздрість.

Звісно, що плата за публікацію статті повинна бути, але плата символічна: вартість журналу (максимум – 300–400 грн, а якщо в редакції статтю перекладали англійською мовою, то – дорожче), плюс вартість пересилки друкованого журналу поштою. А за що платити 600 дол. США., якщо за розміщення журналу у базі Scopus платити не треба, і дійсно престижні іноземні журнали Scopus є безкоштовними (я в таких публікувалася за кордоном). Чому саме така сума, а не інша? Чому таке собі дозволяють редакції українських журналів? Чи вони хочуть, щоб Україна залишилася без талановитих учених? Залишаться ж в науці або приспособленці або проходимці, бо якщо не атестують

талановитих учених, коли статей у Scopus немає, і тоді людина звільниться.

Цікава паралель: йде відкрите зменшення як українських громадян (майже щороку по 1 млн чол. вимирає), так і вітчизняних учених. Через низькі зарплати немає коштів ні на народження дітей, ні на публікацію журналів у Scopus.

Я роблю те, про що інші не те, що мовчать, а й навіть не знають простих речей: українці повинні стати громадянами-рантьє, отримуючи частку природної ренти. Тому така й бідність в Україні, тому й така демографічна ситуація. Я зверталася до багатьох учених тоді ще двох колишніх інститутів, аби скинутися по 1 600 грн за публікацію статті у журналі Scopus за старою ціною 200 дол. США, де може бути 5 співавторів. Але ж ніхто не хотів, а тепер під час атестації всі забігали, а платити 600 дол. США за статтю вже нереально при нинішніх зарплатах.

Я ніколи не платила таких коштів, окрім одного разу, де при одному з престижних журналів Світу вийшов ще один англomовний журнал, і я ще й сама перекладала англійською мовою. Тоді для мене дуже потрібно було, бо то був для України прорив світового масштабу. За всі інші 6 наукових статей я коштів не платила, бо найпрестижніші журнали Світу є безкоштовними. І я організувала таку міжнародну співпрацю, що підняла нашу вітчизняну економічну науку на вищі наукові щаблі й витягла наші Інститути під час кількох атестацій. Ще я практикувала таке: організовувала українських учених, сама писала наукову статтю, ще хтось оформляв, а інші просто платили. Таке ж практикує й український спеціаліст по Scopus: всі його знають серед учених-економістів: у нього вже – десятки статей у Scopus, і значна кількість цитувань (я з ним також співпрацюю, і там ми відпрацювали: як більше зробити цитувань).

Багатьом вченим я рекомендувала, і якби самій терміново треба було, то вихід один: переплатити фірмі, яка штампує статті у Scopus, за допомогу, і нехай опублікують статтю гарантовано. Адже журнали, вони як: тут є у Scopus, а тут їх уже немає: викинули з бази. Й редакції журналів ще й самі обманюють. І редакція вітчизняного журналу з економічних наук колись не оформила, що журнал є фаховим, а публікували статті, й авторам не говорили. Це – нонсенс.

Ще в Україні можна написати листа на електронну адресу редакції, то редакція хоч відповість: у Scopus журнал чи ні, а по

телефону не спілкуються. А звідки ми знатимемо: яка ситуація в США чи Австралії? Чи будуть вони українцям відповідати? Тільки навіщо переплачувати фірмі великі кошти за те, що вона долучить Вас до якогось колективу авторів за певну суму, якщо самим можна об'єднатися навіть в одному відділі. Необхідно залучати співробітників інших відділів. Є ще один вихід: звернутися до українських учених, які часто публікуються і попросити приєднатися до них.

Також нам повідомили таке, чого я не знала: ці фірмочки з публікації статей у Scopus вже придумали наступне: за певну плату така-то стаття виставляється у Scopus, а через тиждень зникає.

Для публікації наукових статей у Scopus потрібні гранти, а їх дають лише своїм. Ще можна відразу премії виписувати тим, хто опублікував статтю у Scopus. Є й такий варіант: шукати спонсорів для публікації статті у Scopus (не обов'язково співавторів). Але і грант гранту – рознь, оскільки, наприклад, у нашій установі начальство забиравало ті кошти у лауреатів.

Якщо йти на принцип, то можна звернутися до Офісу Президента України чи на гарячу урядову лінію, аби вони змусили редакції журналів переглянути суму вартості наукової статті у 600 дол. США. Необхідно, щоб редакції журналів дали пояснення: що входить у цю суму. Чи це просто таким чином зарплати собі нараховують.

Є вчені, які взагалі не цікавляться публікацією наукових статей у Scopus чи WoS, і задають мені дивні питання про ціну та інше, коли я шукала співавторів. І як тоді бути начальству, особливо під час атестації чи акредитації установи? Чим звітуватися? Але начальство саме винне, коли не заохочувало дійсно талановитих учених, які ще й публікували свої статті за власний кошт у Scopus. З роками такі вчені дійшли висновку: навіщо так багато статей взагалі? А яка морока вченим секретарям оформляти статті у звітах, і в таблицях! Це ніби у відділі сотня статей у Scopus. Але причина криється в іншому: у самого вченого секретаря немає статей у Scopus, і вона заздрить співробітникам, і тому не хоче оформляти.

Працюючи в системі науки, стає все більше зрозумілим, що і наука (як і культура, й медицина тощо) – лише для своїх, і талановиті люди туди не проходять, або їх прибирає заздрісне начальство, яке калічить долі науковців. Прикладів є дуже

багато, і навіть викидні траплялися у вагітних жінок, дехто потрапляв до психлікарень.

ВИСНОВКИ. Таким чином, нами піднято багато питань щодо атестації та акредитації наукових установ і публікацій статей у журналах, які входять до наукометричних баз Scopus та WoS і запропоновано шляхи їх вирішення. Але це повинні робити всі вчені, а дирекції наукових установ і ВУЗів їх заохочувати матеріально. І тоді атестація пройде без ексцесів. Вченим необхідно кооперуватися, і з науковцями інших установ, і зарубіжних, бо публікація у Scopus – це більш колективна праця. І тоді не треба буде платити фірмі, яка надає послуги з публікацій статей у Scopus, ще й за те, що вона долучить автора до якогось колективу авторів за певну суму, якщо у відділі вже може бути колектив авторів, а ще й в Інституті є люди. Необхідно самим залучати інших учених.

Нами пропонується розробити критерії, з допомогою яких визначати: який учений скільки привніс для науки, і затвердити їх на урядовому рівні. Також доцільно на урядовому рівні розглянути розроблений нами організаційний механізм підвищення ефективності роботи економічних інститутів НАН України – і задля проведення прозорої атестації як наукових установ, так і науковців.

ЩОДО ОДНОВЕКТОРНОСТІ РОЗВИТКУ НАУКИ ЕКОНОМІКИ НАДРОКОРИСТУВАННЯ ТА ІНСТИТУТУ ГРОМАДЯНСЬКОЇ РЕНТИ ДЛЯ ПОЛІПШЕННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ СИТУАЦІЇ

О. М. Сухіна, канд. екон. наук, с. н. с.

*Інститут демографії та проблем якості життя НАН
України, м. Київ*

Актуальним є питання щодо поліпшення демографічної ситуації в багатій на корисні копалини, ґрунти, ліси, водойми, асиміляційний потенціал екосистем Україні за рахунок природних ресурсів. Згідно із статтею 13 Конституції України, природні ресурси належать українському народу, проте користується ними переважно олігархат, який отримує спецдозволи на користування природними ресурсами, і капітал осідає у представників приватного капіталу. В Конституції України поки що лише

задекларовано, що природні ресурси належать народу. Проте українці повинні стати громадянами-рантє, отримуючи громадянську ренту. Але якщо щодня є новини про незаконну вирубку значних площ лісів по всій території України, то незабаром лісової ренти не отримає ні держава, ні громадяни. І це – паралельно із російськими вирубувачами наших лісів.

Громадянська рента – це частка природної ренти, яку повинні отримувати всі громадяни України, як власники природних ресурсів (згідно із статтею 13 Конституції України).

Впровадження інституту громадянської ренти в Україні повинно бути пріоритетом соціальної політики. Слід звернути увагу, що користувачами природних ресурсів (ліцензіатами) є, як правило, приватні підприємства, і тоді кошти (надприбуток) осідають у представників приватного капіталу. Такими є підприємства чи фірми, які видобувають корисні копалини, зрубують дерева, та інше, і продають їх. Спецдозволи надаються на користування природними ресурсами. Природна рента включає в себе гірничу, земельну, лісову, водну, екологічну, і її розмір поки що не визначається, як надприбуток, і рента (рентні платежі) виконує виключно фіскальну функцію, а не регулюючу.

Мінерально-сировинна база України – одна з найбагатших у світі за номенклатурою корисних копалин (120 видів); рентабельність видобутку їх є високою. На сьогоднішня розмір рентної плати за користування природними ресурсами є низьким і не відповідає тим економічним реаліям, які склалися в Україні. Тому для початку доцільно переглянути ставки рентної плати за користування надрами на економічно обґрунтованих засадах (стаття 252. Рентна плата за користування надрами для видобування корисних копалин), щоб рентна плата була адекватна тій економічній ситуації, яка складеться на момент її вилучення. Це стосується і лісової ренти, земельної, водної, екологічної й інших.

Так, в Україні гірничодобувні компанії в основному є приватними, і лише дві – державними: НАК «Нафтогаз Україна» та АТ «Укргазвидобування» – 100 % дочірнє підприємство НАК «Нафтогаз України». АТ «Укргазвидобування», що входить до Групи Нафтогаз, з початку року, в січні-листопаді 2024 року, спрямувало до зведеного бюджету країни 20,04 млрд грн. рентних платежів. Тобто, з одного боку, це є значною сумою, але далекою від економічних реалій, зважаючи на значні доходи олігархів у сфері надрокористування.

Окрім того, експортерам залізної руди держава ще й відшкодовує ПДВ (20 %). Тобто, надрокористувачі мають значні надприбутки у той час, коли громадяни України бідують. Рентабельність видобутку залізної руди є досить значною, але підприємці ці цифри приховують. Дешевим є і збагачення залізної руди.

Коли кошти від сплати рентної плати за користування природними ресурсами надійдуть до Державного бюджету, то 25–30 % природної ренти необхідно спрямовувати кожному громадянину України, як це здійснюється у зарубіжних країнах: Об'єднаних Арабських Еміратах, Кувейті, Катарі, Саудівській Аравії, Лівії, Норвегії, штату Аляска в США. Кошти доцільно направляти на банківський рахунок кожного українця, і для цього не потрібно запроваджувати економічний паспорт. Такий підхід із впровадженням інституту громадянської ренти забезпечить зростання рівня доходів населення, а це, на нашу думку, буде позитивно позначатися і на демографічній ситуації в Україні. Для підвищення рівня народжуваності необхідно поліпшити добробут людей. Для того, щоб демографічну ситуацію покращити, необхідно, щоб була в людей упевненість у завтрашньому дні. І джерело у вигляді природної ренти в Україні є, але ті кошти часто ідуть в офшори.

Доцільно підтримувати цю ідею, і в подальшому по можливості лобіювати питання впровадження в Україні інституту громадянської ренти на урядовому рівні.

Але хто ж це буде робити, якщо в Національній академії наук України згорнутий напрям економіки надрокористування, в Україні немає жодного доктора економічних наук з економіки надрокористування широкого профілю; а ще до війни з РФ для спеціальності «економічна геологія» навіть не розроблено паспорту спеціальності для захисту дисертацій.

Багаторічні наукові розробки Сухіної О.М. щодо механізму розподілу громадянської ренти, зокрема гірничої та екологічної [1, 2 та ін.], сприяли появі законопроекту «Про економічний паспорт» (№ 6394), проте О. М. Сухіною пропонувалося роздавати частку природної (й гірничої) ренти кожному громадянину України на його банківську картку, і для цього не потрібен економічний паспорт. І не лише дітям, а всім громадянам України. В законопроекті ж планується, що плата за використання надр буде накопичуватися лише на персональних рахун-

ках дітей українських громадян та виплачуватися по досягненню повноліття. Але як вижити пенсіонерам за 2,5 тис. грн на місяць?

Тому необхідно відродити знищений науковий напрям економіки надрокористування в системі НАН України та інших наукових установах і ВУЗах. У вільний від основної роботи час нами визначено наступне. Згідно з даними Державної казначейської служби України, за січень-вересень 2024 року до загального фонду державного бюджету надійшло 36,3 млрд грн – рентна плата за користування надрами (платежі, справляння яких контролюють податкові та митні органи) [3]. Для порівняння: надходження єдиного соціального внеску (ЄСВ) до фондів пенсійного та соціального страхування у січні-вересні 2024 року склали 393,0 млрд грн, з яких 46,7 млрд грн надійшло у вересні. Тобто, на порядок більше. Тому й рентна плата повинна бути вищою, але й щоб підприємства не збанкрутіли. Необхідне економічне обґрунтування розмірів ставок рентних платежів із конкретною прив'язкою до економічного сектору і реальної економіки.

Нами здійснено наступні розрахунки. Якщо за січень-вересень 2024 р. до загального фонду державного бюджету надійшло 36,3 млрд грн рентної плати за користування надрами, то за рік це буде близько 48 400 млн грн.

Варіант 1: якщо роздати громадянам 30 % рентної плати за користування надрами (близько 14,52 млн грн), то кожен українець отримає 605,00 грн на рік (якщо вважати, що українців залишилося 24 млн чол.

Варіант 2: якби всю гірничу рентну за 2024 рік роздати українцям, то кожен би отримав 2 016,7 грн на рік.

За кордоном громадяни отримують тисячі доларів на рік нафтової ренти. Що означає, що в Україні гірнича рента розкрадається. Наприклад, станом на III квартал 2024 р. вартість залізної руди складає 4 108,86 грн/т, що менше 100 дол. США (відповідно до пункту 252,8 статті 252 Податкового кодексу України визначено фактичну ціну реалізації руд заліза за третій квартал 2024 року, яка становить 4 108,86 гривень за тону). Тоді береться ставка, відсоток від вартості товарної продукції гірничого підприємства – видобутої корисної копалини (мінеральної сировини) 3,5 %. За нашими розрахунками, з однієї тонни реалізованої залізної руди рентна плата становить

143,81 грн. А куди йде різниця – майже 4,0 тис. грн/т? Звісно, що до кишень олігархів.

Якби Уряд України почав роздавати всім українцям громадянську ренту, то й війни могло б не бути, адже і російські вчені про це писали аналітичні записки для свого уряду, й наукові статті, монографії. А природна рента осідає в кишенях олігархів. І в Україні вже і вчених не залишилося, які б про це писали. А росіяни заздять українцям, і якби українці отримували частку природної ренти, то й росіяни б вимагали від свого уряду частку ренти, а не йшли вбивати людей.

Подальший розвиток соціальної політики неможливий без відповідного інституційного середовища та впровадження інституту громадянської ренти. І це треба лобіювати на урядовому рівні.

Висновки. Питання щодо покращення демографічної ситуації у дуже багатій на природні ресурси Україні є досить актуальним. Українці повинні стати громадянами-рантьє, отримуючи громадянську ренту. Це буде проривний напрям поліпшення демографічної ситуації. Впровадження інституту громадянської ренти в Україні повинно стати основним для розвитку соціальної політики в державі.

Тому одновекторним повинен бути розвиток науки економіки надкористування та інституту громадянської ренти для поліпшення демографічної ситуації в Україні. Чим більшими будуть доходи українців, тим більша буде народжуваність, і не треба буде завозити 350 тисяч жителів Африки. Коли кошти від сплати рентної плати за користування природними ресурсами надійдуть до Державного бюджету, то 25–30 % природної ренти необхідно спрямовувати кожному громадянину України, як це здійснюється за кордоном у процвітаючих державах.

Список використаних джерел

1. Сухіна О. М. Методологічний підхід до визначення розміру диференціальної гірничої ренти / О. М. Сухіна // Економіка України. 2018. – № 3. – С. 89–103.
2. Матюха В. В. Інститут громадянської власності на природні ресурси як інструмент соціального захисту Українського народу (на прикладі гнучкого механізму вилучення й розподілу екологічної ренти) / В. В. Матюха, О. М. Сухіна // Економіка та суспільство, 2018. – № 14 (лютий). URL: <http://economyandsociety.in.ua>.

3. Мінфін: у січні-вересні 2024 року до загального фонду держбюджету надійшло 1,54 трлн грн. – Дата публікації: 03 жовтня 2024 року. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_u_sichni-veresni_2024_roku_do_zagalnogo_fondu_derzhbiudzhetu_nadiishlo_154_trln_grn-4812.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВИСОКИХ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ КОМПАНІЙ

В. А. Сулімов, здобувач ступеня доктора філософії, спеціальність «Менеджмент»

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця

Сучасний світ переживає періоди глибоких трансформацій, що супроводжуються значними економічними, політичними та соціальними ризиками. Пандемії, воєнні конфлікти, глобалізація, зміна клімату та швидкий технологічний розвиток створюють складні умови для роботи компаній. У таких обставинах людський капітал стає ключовим активом, а системи управління персоналом повинні бути готовими швидко реагувати на виклики. Основними завданнями сучасного управління персоналом є створення середовища, яке забезпечує стабільність та адаптацію до змін. Це вимагає інноваційних підходів до організації праці, збереження мотивації працівників, забезпечення їхнього благополуччя та ефективного ризик-менеджменту.

Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків

Управління персоналом в умовах високих ризиків передбачає інтеграцію стратегій, які дозволяють компаніям функціонувати навіть у критичних обставинах.

Основними аспектами цього напрямку є:

Ризик-менеджмент у кадровій сфері:

Компанії повинні бути готові до різних сценаріїв ризиків, пов'язаних з людським капіталом: масових звільнень, втрати кваліфікованих працівників, високого рівня плинності кадрів тощо. Для цього розробляються плани дій на випадок криз, а також впроваджуються стратегії формування кадрового резерву.

Психологічна підтримка персоналу:

В умовах стресу працівники часто відчувають емоційне виснаження. Компанії, які інвестують у програми психологічного благополуччя, забезпечують високу продуктивність і лояльність співробітників навіть у складні часи.

Фінансова стійкість:

У періоди високих ризиків важливо забезпечити фінансову стабільність для персоналу. Це може включати збереження зарплати, впровадження страхування та створення фондів підтримки.

Умови невизначеності потребують від компаній гнучких та інноваційних підходів до організації роботи.

Основними компонентами розвитку системи управління персоналом є:

Гнучкі моделі роботи:

Перехід до гібридних чи дистанційних моделей роботи дозволяє швидко адаптуватися до зовнішніх умов. Це вимагає переосмислення структури робочого часу, а також впровадження технологій для моніторингу ефективності.

Цифровізація HR-процесів:

Автоматизація процесів рекрутингу, адаптації працівників, навчання та оцінки ефективності знижує витрати компанії та підвищує її конкурентоспроможність. HR-платформи дозволяють відстежувати динаміку роботи співробітників та швидко реагувати на зміни.

Розвиток навичок та адаптація:

Постійне навчання персоналу дозволяє компаніям залишатися гнучкими. Перекваліфікація працівників забезпечує їх відповідність новим вимогам ринку та внутрішнім потребам організації.

Щоб гарантувати довгострокову стійкість компаній, важливо впроваджувати інноваційні методи роботи з персоналом.

Основними аспектами є:

Організаційна культура довіри:

Взаємна довіра між працівниками та керівництвом сприяє ефективному вирішенню кризових ситуацій. Це досягається через відкриту комунікацію, підтримку ініціатив працівників та прозорість управлінських процесів.

Прозора комунікація:

Працівники повинні бути поінформовані про стратегічні цілі компанії, а також можливі ризики. Регулярна комунікація знижує рівень тривоги і сприяє згуртованості команди.

Диверсифікація кадрового резерву:

Формування пулу працівників із широким спектром навичок дозволяє компанії зберігати продуктивність навіть у разі втрати окремих ключових спеціалістів.

Висновок. Управління персоналом в умовах високих ризиків та невизначеності є критично важливим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності сучасних організацій. Глобальні виклики, такі як економічні кризи, пандемії та геополітичні конфлікти, вимагають від компаній впровадження адаптивних стратегій управління людськими ресурсами. По-перше, розробка ефективних систем ризик-менеджменту в кадровій сфері дозволяє організаціям підготуватися до можливих кризових ситуацій та мінімізувати їх негативний вплив на персонал. По-друге, забезпечення психологічної підтримки працівників сприяє підвищенню їхньої стійкості та продуктивності в умовах стресу та невизначеності. По-третє, впровадження гнучких моделей роботи та цифровізація HR-процесів допомагають компаніям швидко адаптуватися до змін та підтримувати ефективність бізнес-процесів. Крім того, розвиток навичок та постійне навчання персоналу забезпечують відповідність працівників новим вимогам ринку та сприяють їх професійному зростанню. Створення організаційної культури довіри та прозорої комунікації підвищує залученість співробітників та їхню готовність до співпраці в умовах невизначеності.

Таким чином, інтеграція цих підходів в управління персоналом дозволяє організаціям ефективно функціонувати та розвиватися навіть у найскладніших умовах, забезпечуючи стійкість та довгостроковий успіх.

Список використаних джерел

1. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь в умовах невизначеності // *Економіка та суспільство*. – 2022. – Вип. 40. – С. 24–92.
2. Управління персоналом підприємств в умовах невизначеності // *Вісник Західноукраїнського національного університету*. – 2016. – № 18. – С. 18–25.

3. Концептуальні аспекти навчання персоналу в умовах невизначеності // *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. – 2022. – № 45. – С. 123–128.
4. Human Resource Management in the Context of High Uncertainties // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2021. – Vol. 32, № 20. – P. 4205–4220.
5. Managing Uncertainties in Human Resource Management during the COVID-19 Pandemic // *International Journal of Management, Accounting and Economics*. – 2023. – Vol. 10, № 2. – P. 279–295.
6. Human Resource Management in Times of Crisis: What Have We Learnt? // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2023. – Vol. 34, № 5. – P. 1050–1075.
7. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні // *Економіка та суспільство*. – 2022. – Вип. 38. – С. 2214.
8. Інноваційні підходи в менеджменті для підвищення продуктивності праці персоналу // *Актуальні проблеми економіки*. – 2021. – № 12. – С. 35–42.
9. Strategic Human Resource Management in Uncertainty // *Problems of Economy*. – 2021. – № 4. – P. 121–126.
10. Possibility Theory Quantification in Human Capital Management: A Scientific Machine Learning (SciML) Perspective // *arXiv preprint arXiv:2302.14088*. – 2023.

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДО УМОВ ГІБРИДНОЇ ТА ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ: ВИКЛИКИ, СТРАТЕГІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

О. В. Тужилкіна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

Полтавський університет економіки і торгівлі

Зміни у світовій економіці, впровадження цифрових технологій сприяли переходу багатьох компаній на гібридний та дистанційний формат роботи. Це зумовило необхідність трансформації системи управління персоналом, яка має відповідати новим викликам. Успішна адаптація до нових умов потребує перегляду підходів до комунікації, мотивації, продуктивності та корпоративної культури.

Законодавство України запровадило регулювання дистанційної роботи Згідно з положеннями ст. 60-2 КЗпП: дистанційна робота – це форма організації праці, за якої робота виконується

працівником поза робочими приміщеннями чи територією роботодавця, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [1].

Гібридна робота – це гнучка модель зайнятості, яка поєднує в собі елементи як віддаленої, так і офісної роботи. За такого підходу працівники мають можливість розподіляти свій робочий час між роботою в офісі та дистанційною роботою з дому чи іншої локації [2].

Визначимо основні виклики адаптації системи управління персоналом до нових умов.

Перш за все, це забезпечення ефективної комунікації, оскільки відсутність фізичної присутності працівників у компанії може призводити до проблем із координацією, своєчасним обміном інформацією та командною взаємодією.

Вкрай важливо забезпечувати підтримку мотивації та залученості персоналу. Дистанційний формат часто знижує рівень взаємодії між працівниками, що може вплинути на їхню продуктивність та задоволеність роботою.

Слід запроваджувати принципово інші методи оцінювання, зокрема продуктивності. Традиційні методи контролю виконання завдань не завжди підходять для віддаленого режиму, що вимагає нових критеріїв оцінки.

В умовах віддаленої та гібридної роботи важливо зберігати корпоративну культуру, єдині цінності компанії та забезпечувати інтеграцію нових працівників у команду.

Стирання чіткого розмежування між робочим і особистим часом може призводити до професійного та емоційного вигорання, тому надважливим є забезпечення психологічного комфорту та баланс між роботою і життям.

З метою полегшення адаптації системи управління персоналом до нових викликів слід запроваджувати сучасні підходи.

Розвиток цифрових інструментів, використання сучасних платформ для комунікації (Slack, Microsoft Teams), управління проектами (Trello, Asana), оцінки продуктивності (Time Doctor) можуть суттєво підтримувати ефективну роботу команди [3].

У нових умовах слід застосовувати гнучкі підходи до управління, впровадження гнучкого графіка роботи та методів оцінки за результатами, а не відпрацьованим часом.

Навчання та розвиток персоналу, організація вебінарів, тренінгів та програм розвитку допомагає підтримувати кваліфікацію працівників і підвищувати їхню залученість.

Організація віртуальних заходів, неформальних зустрічей та програм наставництва, формування політики підтримки добробуту працівників, впровадження програм з ментального здоров'я, гнучкого графіка сприятимуть покращенню психологічного комфорту працівників та підтримуватимуть згуртованість колективу та зміцнення корпоративної культури.

Вважаємо, що перехід на гібридну або дистанційну роботу відкриває нові можливості для компаній, зокрема:

- залучення талантів з різних регіонів та країн;
- скорочення витрат на утримання офісів та робочих місць;
- збільшення продуктивності завдяки можливості працювати у комфортному для працівника середовищі;
- гнучкість у зміні бізнес-процесів відповідно до умов ринку [4; 5].

Зауважимо, що адаптація системи управління персоналом до умов гібридної та дистанційної роботи є неминучим процесом у сучасному бізнес-середовищі. Успішне впровадження нових підходів до комунікації, мотивації та оцінки ефективності дозволяє компаніям не лише зберігати продуктивність, а й отримувати конкурентні переваги на ринку. Головне – враховувати потреби працівників та створювати умови, що сприяють їхній ефективній роботі та професійному розвитку.

На нашу думку, ця тема є надзвичайно актуальною, оскільки багато компаній переходять на гібридний або віддалений формат роботи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на питання ефективної комунікації, мотивації працівників, оцінки продуктивності, збереження корпоративної культури та цифрових інструментів для управління персоналом.

Список використаних джерел

1. Особливості дистанційної роботи. URL: <https://7eminar.ua/news/1325-osoblivosti-distanciinovi-roboti?page=3>.
2. Гібридна віддалена робота: майбутнє гнучкого підходу до роботи. URL: <https://worksection.com/ua/blog/hybrid-remote-work.html>.
3. Кравчук О. І., Варіс І. О. (2024) Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. № 12. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_12_2024.
4. Як створювати ефективні команди в умовах віддаленої роботи: досвід IdeaSoft. URL: <https://speka.media/yak-stvoryuvati-efektivni-komandi-v-umovax-viddalenoyi-roboti-dosvid-ideasoft-p2x44y>.

5. Дистанційна робота та її вплив на сучасне бізнес-середовище. URL: <https://bizmag.com.ua/bilshist-kompanii-prodovzhat-robotu-u-viddalenomu-rezhymi/>
6. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. FinStream. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analityka/>

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ОСОБЛИВОСТІ

Д. С. Ходацький, аспірант

*Київський національний економічний університет
імені В. Гетьмана*

Соціально-трудові відносини – це складана динамічна система, яка змінюється під впливом розвитку науки, технологій, соціальних процесів та інших зовнішніх чинників. На сьогодні соціально-трудові відносини в глобальному вимірі відчули суттєвий вплив технологій – пов’язаний з науково-технічними революціями – що викликало потребу зміни форм зайнятості, перегляду підходів в організації праці. Крім того демографічні процеси накладають свій «відбиток» на розвиток соціально-трудових відносин – це кількісні та певні якісні характеристики ринку праці (зайняті, безробітні, тощо). Разом з тим значний тис на трансформацію соціально-трудових відносин мають незвичні чинники – ті, які важно передбачити – війна, пандемії, тощо. Зважаючи на згадані виклики, дослідження того, як розвиваються в цих умовах соціально-трудові відносини стає важливим завданням для науковців.

Досліджуючи проблематику соціально-трудових відносин варто погодитися з висновками А. Колота, який зазначає, що зараз відбувається формування нової моделі та платформи соціально-трудового розвитку [1]. Ця нова модель демонструє, що характер та умови праці змінюються, виникає потреба у регулюванні трудових відносин за незвичних форматів роботи підприємства, як, наприклад, змішаний формат роботи, що ставить нові вимоги до регламентів праці [2]. Вивчення недоліків існуючої в Україні моделі соціально-трудових відносин показує, що вони не спроможні забезпечити достатню якість трудового життя працівників. При цьому ключовими недоліками є формалізація цих відносин, відсутність гнучкості у прий-

нятті рішень, ігнорування деяких світових трендів на глобальному ринку [3]. Також характерним для сучасних соціально-трудових відносин є високі ризики безпеки на робочому місці, що спричинено війною.

Щоб подолати зазначені недоліки слід переосмислити сутність самих соціально-трудових відносин (СТВ). На нашу думку СТВ – це сукупність взаємовідносин, що пов'язані з формуванням, реалізацією, відтворенням людського капіталу в країні (також можливо розглядати в глобальному вимірі), та відбуваються між партнерами та стейкхолдерами цих відносин [4]. Тобто за такої моделі партнерами будуть не лише роботодавець та найманий працівник, а також їх представницькі органи, громадські організації, благодійні фонди, держава і наукові установи, експерти. Саме консолідуючи дії зазначених партнерів можна досягти дієвості реалізації соціально-трудових відносин.

Також необхідно змінювати існуючу традиційну модель СТВБ на безпекову, якій не будуть притаманні ризики адміністративних втручань чи корпоративного (акціонерів) тиску на зміст і характер СТВ. Тобто на практиці варто перейти до договірного інструменту регулювання СТВ.

При цьому, розуміючи розвиток соціально-трудових відносин як процес зміни правил та характеру взаємодії, що супроводжується диференціацією учасників за рівнем відповідальності, трансформацією підходів до забезпечення безпековості праці, трудового середовища організації та ринку праці, варто визначити такі особливості сучасних СТВ:

- низька спроможність держави до соціального діалогу з іншими стейкхолдерами;
- «заморожування» проблем в сфері оплати праці;
- «відставання» і слабка кореляція вітчизняного трудового законодавства від сучасних європейських практик реалізації СТВ;
- «перекладання» відповідальності за безпеку на робочому місці на працівника;
- відсутність єдності у розумінні соціальними партнерами вектору розвитку СТВ в Україні.

Усі ці особливості значною мірою зумовлені війною, але таке не може бути сприйнято позитивно європейськими країнами. Зрозуміло, що з часом під впливом різних техніко-економічних, соціально-політичних та інших аспектів СТВ трансформуються, але для розвитку СТВ важливо забезпечувати їх безпековість.

Список використаних джерел

1. Колот А. М. Соціально-трудова реальність-XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2(711). С. 3–31.
2. Лопушняк Г. С., Поплавська О. М. Проектування регламентів організації трудової діяльності на засадах well-being. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 10–11 (256-257). С. 86–95. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22._topic_Galina-S.-Lopushnyak-Oksana-N.-Poplavska-86-95-1.pdf.
3. Поплавська О. Соціально-трудові відносини в глобальній турбулентності: погляд через призму соціальної безпеки. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 2. С. 254–262. DOI: 10.35774/econp2022.02.254.
4. Поплавська О., Ходацький Д. Розвиток соціально-трудових відносин в Україні: можливості досягнення цілей сталого розвитку. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 87. № 2. С. 50–59. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.050.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

В. О. Чимириз, аспірант, Phd

Полтавський університет економіки і торгівлі

Україна, прагнучи інтегруватися до європейського економічного простору, потребує формування ефективної інноваційної моделі розвитку, яка здатна забезпечити стійке економічне зростання, підвищити продуктивність праці та забезпечити конкурентоспроможність національного виробника на світовому ринку.

Глобалізація, цифровізація та науково-технічний прогрес зумовлюють необхідність глибоких структурних змін в економіках країн світу. У сучасних умовах зростаючої конкуренції домінуючим чинником економічного зростання виступає інноваційна активність. Економіки, орієнтовані на інновації, впровадження та комерціалізацію новітніх технологій, демонструють вищу продуктивність, стабільність, здатні швидше адаптуватися до викликів часу та формувати нові конкурентні переваги [1].

Інновації сприяють підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат, створенню нових ринків та видів продукції, а

також покращенню якості життя населення. Вони є рушієм структурних змін, модернізації промисловості, цифрової трансформації та розвитку людського капіталу. Інновації розглядаються як результат творчої діяльності, що призводить до створення нових або вдосконалених продуктів, процесів, методів управління або організації [2]. За Й. Шумпетером, інновації є «новими комбінаціями» ресурсів, які спричиняють «творче руйнування» традиційних економічних структур [3].

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності національної економіки можливе лише за умови формування інноваційної екосистеми, яка здатна оперативно реагувати на виклики та формувати нові точки зростання. У цьому контексті важливо не лише впроваджувати інновації, а й формувати культуру інноваційного мислення, орієнтовану на довгостроковий результат.

Конкурентоспроможність країни дедалі більше визначається її здатністю генерувати та впроваджувати інновації, що підтверджується дослідженнями Всесвітнього економічного форуму та індексу глобальної інноваційності (GII) [4].

За даними Державної служби статистики України, у 2023 році частка інноваційно активних підприємств становила лише 16,5 % [5]. У порівнянні з країнами ЄС (де цей показник коливається в межах 50–70 %), це свідчить про наявність серйозних бар'єрів.

До основних проблем інноваційного розвитку в Україні належать:

- обмежене фінансування НДДКР;
- недостатня інтеграція науки й бізнесу;
- слабка венчурна інфраструктура;
- низька привабливість інновацій для інвесторів через регуляторну нестабільність [6].

Окрім того, частка витрат на наукову діяльність у ВВП залишається на рівні 0,41 % (для порівняння: у Південній Кореї – понад 4,8 %) [7].

Формування ефективної інноваційної політики передбачає:

- інституційне забезпечення: створення сприятливих умов для діяльності наукових парків, стартапів, інноваційних кластерів;
- фінансування інновацій: розвиток державних програм підтримки (наприклад, Державного фонду регіонального розвитку), залучення приватного капіталу;

- освітня складова: модернізація вищої освіти, підтримка STEM-напрямів, розвиток підприємницької освіти;
- міжнародне співробітництво: участь у програмах Horizon Europe, зміцнення науково-технічної дипломатії [8].

Ці заходи відповідають сучасному підходу до розвитку економіки знань та цифрової трансформації.

Для національної економіки інноваційний шлях розвитку означає перехід від сировинної та екстенсивної моделі до економіки знань. Це передбачає активізацію науково-дослідної діяльності, стимулювання венчурного підприємництва, розвиток стартап-культури, інвестиції в освіту та підвищення ролі університетів як центрів генерації знань.

Інноваційний розвиток є стратегічним напрямом для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності національної економіки. В умовах глобальних змін і нових технологічних викликів Україна повинна зробити ставку на інтелектуальні ресурси, розвиток наукових досліджень та створення сприятливого середовища для впровадження інновацій. Реалізація послідовної інноваційної політики дозволить активізувати економічне зростання, сприятиме структурній модернізації економіки та підвищенню її стійкості.

Водночас для ефективного інноваційного розвитку необхідні сприятливі інституційні умови: наявність дієвих механізмів державної підтримки інновацій, захист прав інтелектуальної власності, розвиток інноваційної інфраструктури (технопарків, інкубаторів, кластерів) та стимулювання співпраці між наукою, бізнесом і державою.

Отже, інноваційний розвиток є не просто одним із напрямів економічної політики, а стратегічною необхідністю для забезпечення сталого майбутнього країни та її гідного місця в глобальному економічному просторі.

Список використаних джерел

1. Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Harvard Business Press.
2. OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd ed.
3. Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill.
4. Cornell University, INSEAD, and WIPO. (2023). *The Global Innovation Index 2023*.

5. Державна служба статистики України. Інноваційна діяльність підприємств. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
6. Аналітичний центр «CASE Україна». (2023). *Інноваційна політика в умовах кризи: рекомендації для України*.
7. World Bank. (2023). *Research and development expenditure (% of GDP)*.
8. Європейська комісія. Horizon Europe – The EU Research and Innovation programme. URL: <https://ec.europa.eu>.

МОДЕЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ФІРМИ: ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ РІШЕННЯ

В. О. Шаповалов, канд. екон. наук, доцент
Полтавський університет економіки і торгівлі

Економічна політика фірми – це сукупність стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на управління ресурсами, фінансовими потоками, ціноутворенням, інвестиціями та іншими економічними процесами з метою досягнення визначених цілей і забезпечення конкурентоспроможності. В умовах сучасного ринку, що характеризується високою динамічністю та невизначеністю, важливим інструментом прийняття обґрунтованих рішень стає моделювання економічної політики. Воно дозволяє не лише прогнозувати наслідки управлінських дій, але й оптимізувати використання ресурсів, підвищувати ефективність стратегічного планування та зменшувати ризики.

Моделювання економічної політики фірми – це процес формалізації, аналізу та оптимізації управлінських рішень із використанням кількісних і якісних методів. Його основна мета – підвищення ефективності прийняття рішень на основі об'єктивних даних, прогнозів і аналітичних моделей.

Моделювання дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, зменшувати ризики та оптимізувати використання ресурсів. Воно є важливим інструментом у процесі стратегічного планування, оскільки забезпечує можливість врахування різноманітних факторів та їхнього впливу на діяльність фірми. Застосування моделювання економічної політики фірми дає змогу всебічно аналізувати управлінські рішення, прогнозувати їхні наслідки та підвищувати ефективність економічних процесів.

Вибір підходу до моделювання залежить від рівня визначеності зовнішнього середовища, масштабів діяльності фірми та специфіки прийняття рішень. Розглянемо основні підходи до моделювання економічної політики, їх особливості та можливості застосування в сучасних умовах.

Детерміноване моделювання передбачає аналіз економічної політики за умовами повної визначеності, коли всі параметри є відомими та не змінюються у процесі реалізації. Цей підхід використовується у стабільних ринкових умовах, де можна чітко передбачити наслідки управлінських рішень. Він дозволяє керівництву фірми розробляти детальні сценарії розвитку, будувати фінансові прогнози та оцінювати ефективність інвестиційних проектів. Однак цей підхід має обмеження, оскільки він не враховує невизначеність та випадкові коливання ринку, що може призвести до помилок у прогнозах при різких змінах зовнішнього середовища.

Стохастичне моделювання базується на аналізі економічної політики в умовах невизначеності та враховує ймовірність різних результатів. Цей підхід є ефективним при розробці стратегій у динамічному та непередбачуваному ринковому середовищі, оскільки дозволяє оцінювати ризики та прогнозувати ймовірні наслідки управлінських рішень. Він застосовується для моделювання фінансових ризиків, аналізу ймовірності зміни попиту, розрахунку можливих втрат та оцінки ефективності інвестицій. Основна складність стохастичного підходу полягає у необхідності збору великої кількості даних та використанні складних математичних методів для їх обробки.

Імітаційне моделювання передбачає створення віртуальних моделей діяльності фірми для аналізу та тестування альтернативних стратегій. Цей підхід дозволяє відтворювати реальні процеси та оцінювати наслідки прийняття рішень без ризику для реального бізнесу. Імітаційні моделі застосовуються у ситуаціях, коли складно або неможливо провести реальні експерименти, наприклад, при аналізі впливу цінових змін на попит, моделюванні логістичних процесів або оцінці наслідків введення нових продуктів на ринок. Основними перевагами цього підходу є можливість детального аналізу складних систем та виявлення потенційних проблем до впровадження рішень. Проте імітаційне моделювання вимагає значних ресурсів, часу та використання спеціалізованого програмного забезпечення.

Застосування моделювання економічної політики фірми у практичній діяльності дозволяє оптимізувати управлінські процеси та приймати обґрунтовані рішення. Одним із найбільш ефективних рішень є використання комбінованого підходу, який поєднує елементи детермінованого, стохастичного та імітаційного моделювання. Це дозволяє враховувати як чітко визначені параметри, так і можливі невизначеності, а також перевіряти різні сценарії в умовах, максимально наближених до реальності.

Для підвищення ефективності економічної політики важливо впроваджувати сучасні цифрові інструменти, такі як аналітичні платформи та програмне забезпечення для моделювання. Вони дозволяють автоматизувати процеси збору та аналізу даних, швидко адаптувати моделі до змін зовнішнього середовища та підвищувати точність прогнозів.

Крім того, регулярний моніторинг економічних показників і перегляд моделей у відповідь на нові виклики є важливою частиною гнучкого управління економічною політикою. Це забезпечує можливість оперативного реагування на ринкові зміни та збереження стійкості бізнесу.

Моделювання економічної політики фірми є важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє підвищувати ефективність прийняття рішень, знижувати ризики та адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Використання детермінованих, стохастичних та імітаційних підходів забезпечує комплексний аналіз і можливість розробки адаптивних стратегій.

Подальший розвиток цифрових технологій та удосконалення методів моделювання сприятиме більш точному прогнозуванню наслідків управлінських рішень і підвищенню гнучкості економічної політики фірми у відповідь на глобальні виклики.

РОЗВИТОК АКЦІОНЕРНОГО СЕКТОРА: СИНЕРГІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ІНСТИТУЦІЙНИХ ЧИННИКІВ

В. О. Шаповалов, канд. екон. наук, доцент;

І. Ю. Пилипенко, здобувач вищої освіти за третім (науковим) рівнем

Полтавський університет економіки і торгівлі

Акціонерний сектор є ключовим елементом національної економіки, який забезпечує ефективний розподіл ресурсів, залучення інвестицій та корпоративне управління. Стійкий розвиток акціонерного сектора визначається взаємодією економічних та

інституційних чинників, що формують його інституційно-економічний механізм функціонування.

До ключових економічних чинників функціонування акціонерного сектора належать: механізми фондового ринку, фінансова структура акціонерних компаній, інвестиційний клімат в країні, макроекономічне середовище, економічна політика держави тощо.

Інституційні чинники охоплюють правове регулювання у формі законодавчих та нормативних актів, якість корпоративного управління, інфраструктурне забезпечення фондового ринку, культурно-етичні фактори, внутрішні стандарти компаній тощо.

Синергія економічних та інституційних компонентів полягає у взаємному посиленні їхнього впливу на функціонування та розвиток акціонерного сектора. Вона забезпечує стабільність корпоративного управління, підвищує рівень довіри інвесторів, сприяє ефективному залученню капіталу та створює умови для інноваційного розвитку підприємств.

Взаємодія економічних і інституційних факторів проявляється в таких ключових аспектах:

- Економічна стабільність через ефективне регулювання. Інституційні механізми, такі як правове забезпечення та державна політика, створюють передбачуване середовище для функціонування акціонерного ринку. Чіткі норми корпоративного права та стабільна макроекономічна політика сприяють зниженню ризиків для інвесторів і підвищенню ліквідності фінансових активів.

- Роль фондового ринку у фінансовій інтеграції. Ефективне інституційне середовище сприяє розвитку фондового ринку, який, у свою чергу, є індикатором економічного розвитку країни. Прозоре регулювання біржової діяльності, запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності та ефективний нагляд з боку регуляторних органів сприяють збільшенню довіри інвесторів та полегшенню доступу до фінансування. Формування оптимальної фінансової структури акціонерних товариств вимагає балансу між власними та залученими ресурсами, що дозволяє підвищити їхню стійкість у періоди економічних коливань. Інструменти фінансування, такі як емісія акцій та облігацій, визначають можливість розширення діяльності компаній і рівень їхньої фінансової незалежності.

- Корпоративне управління та економічна ефективність. Впровадження передових стандартів корпоративного управ-

ління, зокрема захисту прав акціонерів, впливає на економічні результати компаній. Висока якість корпоративного управління зменшує конфлікти між власниками та менеджментом, підвищує продуктивність компаній і сприяє раціональному використанню фінансових ресурсів. Високі стандарти корпоративного управління сприяють зміцненню довіри акціонерів і мінімізації ризиків недобросовісного управління.

- Податкове та правове регулювання як стимулюючий фактор. Фіскальна політика держави безпосередньо впливає на економічну активність акціонерного сектора. Оптимізація податкових ставок для інвесторів, створення стимулюючих механізмів для фондового ринку (наприклад, податкові пільги для довгострокового інвестування) сприяють зростанню капіталізації компаній і збільшенню кількості учасників акціонерного ринку.

- Інноваційні фінансові інструменти та цифрова трансформація. Сучасні технології, такі як блокчейн, смарт-контракти та цифрові платформи торгівлі акціями, з одного боку, стимулюють розвиток економічних механізмів акціонерного сектора, а з іншого – потребують відповідного правового та інституційного забезпечення.

Таким чином, синергія економічних та інституційних компонентів створює умови для динамічного розвитку акціонерного сектора, його стійкості до кризових явищ та підвищення глобальної конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Орел Ю. Л. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації / Ю. Л. Орел, А. А. Смаглюк // Академічні візії. – 2023. – № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368>.

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ІНТЕГРАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ

В. О. Шаповалов, канд. екон. наук, доцент;

Ю. В. Рудич, здобувач вищої освіти за третім (науковим) рівнем

Полтавський університет економіки і торгівлі

Сучасні підприємства все частіше зосереджуються на розвитку соціальної відповідальності як важливого інструменту забезпечення стійкого розвитку та підвищення якості трудового життя. Як відмічає Храновська Х. «системне бачення трудових

проблем, інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин і можливостей їх реалізації, що узагальнено втілює категорія «якість трудового життя», дає змогу обґрунтувати оптимальні шляхи розвитку трудового потенціалу, примноження людського капіталу, збереження і накопичення національного багатства країни» [1, с. 52]. Успішна інтеграція соціальної відповідальності у систему управління не лише покращує імідж підприємства, але й сприяє формуванню комфортного та безпечного середовища для працівників, підвищуючи їхню мотивацію та продуктивність.

Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові інструменти, які забезпечують ефективну комунікацію, автоматизацію ключових процесів і доступ до сучасних форм підтримки працівників. Діджиталізація дозволяє підприємствам впроваджувати інноваційні рішення, які підвищують прозорість, підсилюють контроль за умовами праці та створюють можливості для професійного розвитку. Від використання платформ управління персоналом (HRM-систем) до автоматизованих систем моніторингу безпеки – цифрові технології є основою для вдосконалення соціальної відповідальності та якості трудового життя.

Як зазначають Орел Ю. Л. та Смаглюк А. А., «Цифровізація впливає на всі завдання, які постають перед HR-менеджерами в компанії, починаючи з пошуку й відбору персоналу, його адаптації і навчання, закінчуючи аналізом роботи кожного окремого працівника. Цифрові технології, які активно впроваджуються в процеси управління персоналом, здатні оптимізувати виконання задач менеджера з персоналу. Серед основних технологій, які на сьогодні активно впроваджуються в HR, варто вказати про застосування мобільних застосунків, які здатні автоматизувати певні HR-процеси, хмарні сервіси, що допомагають обробити інформацію, використання прогностичної HR-аналітики, що спрощує прийняття управлінських рішень і застосування доповненої реальності й технологій ШІ [2].

Цифровізація соціальної відповідальності підприємства охоплює широкий спектр заходів, які спрямовані на забезпечення гідних умов праці, дотримання прав працівників, професійний розвиток і підтримку балансу між робочим та особистим життям. Важливими складовими цієї відповідальності є:

1. Забезпечення безпечних та комфортних умов праці.

Інвестування в сучасні технології, покращення умов праці та запровадження систем охорони здоров'я знижує рівень професійних ризиків і сприяє підвищенню добробуту працівників. Це включає регулярну атестацію робочих місць, забезпечення засобами індивідуального захисту, впровадження програм з охорони праці та моніторинг умов роботи. Крім того, важливим аспектом є створення ергономічного робочого простору, що сприяє зниженню фізичних і психоемоційних навантажень. Діджиталізація у цій сфері включає автоматизовані системи моніторингу безпеки, використання IoT-пристроїв для відстеження умов праці в реальному часі та впровадження електронних платформ для швидкого реагування на інциденти.

2. Підтримка балансу між роботою та особистим життям.

Гнучкий графік, можливість дистанційної роботи та програми соціальної підтримки сприяють зменшенню стресу та емоційного вигорання. Підприємства можуть запроваджувати ініціативи, такі як додаткові вихідні, оплачувані відпустки, підтримка молодих батьків та консультації з питань психічного здоров'я. Завдяки цифровим платформам співробітники отримують доступ до гнучких графіків, онлайн-консультацій та ресурсів із самодопомоги. Використання цифрових інструментів для віддаленої роботи дозволяє підтримувати баланс між робочими та особистими обов'язками, забезпечуючи зручний і гнучкий підхід до виконання завдань.

3. Професійний розвиток і навчання. Забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та корпоративних програмах навчання підвищує рівень компетенцій та кар'єрні перспективи працівників. Інвестиції у безперервне навчання сприяють адаптації персоналу до нових технологій та змін у бізнес-середовищі. Додатково, створення індивідуальних планів розвитку, менторські програми та система внутрішнього навчання сприяють професійному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності як працівників, так і підприємства загалом. Діджиталізація в цій сфері включає використання онлайн-платформ для навчання, віртуальних симуляцій, інтерактивних курсів і систем управління навчанням (LMS), що дозволяють персоналізувати освітній процес і відстежувати прогрес у режимі реального часу.

4. Етичне управління та дотримання прав працівників.

Дотримання принципів рівності, відкритості у прийнятті рішень та захист трудових прав зміцнюють довіру до роботодавця. Це включає розробку та впровадження кодексу етики, забезпечення прозорих процедур прийняття на роботу та кар'єрного зростання, а також механізмів захисту від дискримінації та порушень прав працівників. Важливим є також забезпечення можливості анонімного подання скарг і захисту прав працівників на всіх рівнях організації. Використання цифрових платформ для управління персоналом (HRM-системи) дозволяє забезпечити прозорість кадрових процесів, автоматизувати облік трудових прав і створити електронні канали для зворотного зв'язку та подання скарг.

Інтеграція цих складових у систему управління підприємством дозволяє не лише підвищити якість трудового життя, але й сприяє зниженню плинності кадрів, залученню талановитих фахівців і формуванню позитивного іміджу підприємства на ринку праці. Таким чином, розвиток соціальної відповідальності підприємства в контексті забезпечення якості трудового життя є стратегічним пріоритетом, що забезпечує конкурентоспроможність, стійкість та соціально-економічну ефективність організації.

Список використаних джерел

1. Храновська Х. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом / Х. Храновська // Наукові праці МАУП. – 2008. – Вип. 2(18). – С. 52–58.

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В. О. Шаповалов, канд. екон. наук, доцент;

Я. А. Чобітько, здобувач вищої освіти за третім (науковим) рівнем

Полтавський університет економіки і торгівлі

Економічна безпека підприємства є важливою передумовою його стабільного розвитку та стійкості в умовах сучасного динамічного середовища. Виклики, пов'язані з глобалізацією, фінан-

совими ризиками, нестабільністю ринків, кіберзагрозами та посиленням регуляторного контролю, вимагають впровадження ефективних механізмів управління економічною безпекою. Системний підхід до їх застосування дозволяє не лише запобігати загрозам, а й створювати конкурентні переваги.

Одним із ключових механізмів забезпечення економічної безпеки є організаційно-правові механізми, що регулюють внутрішні процеси підприємства, визначають чітку систему управління та встановлюють контроль за дотриманням законодавства. Їх призначення полягає у створенні ефективної структури корпоративного управління, що передбачає прозорий розподіл повноважень між керівництвом, акціонерами та іншими стейкхолдерами. У сучасних умовах важливою складовою цього механізму є впровадження принципів ESG (Environmental, Social, Governance), що сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів та партнерів. Водночас традиційні моделі корпоративного управління потребують удосконалення в напрямку посилення контролю за діяльністю керівництва, зокрема шляхом створення незалежних комітетів з аудиту та ризик-менеджменту.

Не менш важливою складовою організаційно-правових механізмів є система внутрішнього контролю та аудиту, яка дозволяє вчасно ідентифікувати потенційні ризики та запобігати фінансовим втратам. Удосконалення цього напрямку можливе через використання сучасних цифрових інструментів моніторингу, що базуються на автоматизованому аналізі фінансових потоків та виявленні аномалій у діяльності підприємства. Крім того, значну увагу слід приділити юридичному захисту компанії, що передбачає ефективне управління договірною діяльністю, своєчасне оновлення нормативної бази та захист підприємства від недружніх поглинань. З огляду на зростання регуляторних вимог, перспективним напрямом розвитку організаційно-правових механізмів є інтеграція комплаєнс-систем, що забезпечують автоматизований контроль за відповідністю діяльності підприємства законодавчим нормам.

Фінансово-економічні механізми управління економічною безпекою спрямовані на забезпечення стабільного фінансового стану підприємства, оптимізацію витрат та управління ризиками. Їх ключове призначення – гарантувати достатній рівень ліквідності, підтримувати фінансову стійкість та запобігати кризовим явищам. Основою цих механізмів є диверсифікація

джерел фінансування, що дозволяє підприємству зменшити залежність від окремих фінансових інструментів та зовнішніх запозичень. Використання різних джерел фінансування, включаючи банківські кредити, випуск корпоративних облігацій, залучення венчурного капіталу та грантових коштів, сприяє зниженню фінансових ризиків.

Одним із сучасних підходів до удосконалення фінансово-економічних механізмів є впровадження системи фінансового моніторингу та контролю, яка базується на використанні ERP-систем. Ці системи дозволяють в реальному часі аналізувати фінансові показники підприємства, ідентифікувати ризики ліквідності та приймати оперативні управлінські рішення. Крім того, важливим напрямом розвитку фінансово-економічних механізмів є впровадження антикризового фінансового управління, яке включає стратегії оптимізації витрат, реструктуризацію боргових зобов'язань та використання механізмів хеджування валютних ризиків. Особливої уваги потребує питання управління дебіторською заборгованістю, оскільки її значний рівень може призводити до фінансової нестабільності підприємства. Для цього доцільно використовувати автоматизовані платіжні системи та алгоритми прогнозування платоспроможності контрагентів.

Інформаційно-аналітичні механізми відіграють важливу роль у процесі прийняття рішень, оскільки дозволяють підприємству своєчасно виявляти загрози, прогнозувати ризики та аналізувати ринкові тенденції. Їх основна функція полягає у зборі, обробці та аналізі інформації, що має значення для економічної безпеки компанії. В сучасних умовах особливого значення набуває інформаційна безпека, яка включає захист конфіденційних даних, запобігання кібератакам та забезпечення безперебійного функціонування ІТ-систем. Одним із перспективних напрямів удосконалення цього механізму є впровадження технологій шифрування даних та багаторівневих систем автентифікації користувачів.

Крім інформаційної безпеки, важливим елементом цього механізму є використання бізнес-аналітики (Business Intelligence), що дозволяє підприємству аналізувати великі масиви даних та приймати обґрунтовані рішення. Використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання для прогнозування ризиків, оцінки поведінки споживачів та моделювання ринкових

сценаріїв значно підвищує ефективність стратегічного планування. Однак існуючі підходи до бізнес-аналітики потребують вдосконалення у напрямку інтеграції даних з різних джерел, у тому числі з відкритих інформаційних систем та соціальних мереж.

Ще одним важливим аспектом інформаційно-аналітичних механізмів є моніторинг конкурентного середовища, що дозволяє підприємству швидко адаптувати свою стратегію до змін на ринку. Сучасні методи аналізу конкурентів включають використання технологій веб-скрейпінгу, аналіз соціальних медіа та автоматизоване відстеження змін у регуляторному середовищі. У перспективі розвиток цього напрямку передбачає створення єдиних інтегрованих систем збору та обробки інформації, що дозволить підприємствам оперативно реагувати на виклики та загрози.

Ефективне управління економічною безпекою підприємства потребує комплексного підходу, який включає організаційно-правові, фінансово-економічні та інформаційно-аналітичні механізми. Їх удосконалення можливе шляхом цифровізації управлінських процесів, впровадження автоматизованих систем моніторингу та аналізу ризиків, а також підвищення рівня корпоративного управління. Використання сучасних технологій дозволить підприємствам не лише захистити свої активи від загроз, а й підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

СУЧАСНІ ДЕМОГРАФІЧНІ ВИКЛИКИ УКРАЇНИ

Р. Л. Шкурпела, здобувач вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем, ОПП «Управління персоналом міжнародних корпорацій»

Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Демографічна ситуація в Україні є однією з найактуальніших проблем сучасності. Внаслідок низької народжуваності, високої смертності, міграційних процесів та наслідків війни чисельність населення країни стрімко скорочується. Ці фактори негативно впливають на економічний розвиток, ринок праці та соціальну

сферу. У відповідь на ці виклики уряд України розробив Стратегію демографічного розвитку до 2040 року, спрямовану на стабілізацію демографічної ситуації та створення умов для сталого розвитку населення.

Сучасні демографічні виклики України є однією з найважливіших проблем, що потребують негайного вирішення для забезпечення сталого розвитку держави. Згідно зі Стратегією демографічного розвитку України на період до 2040 року, схваленою Кабінетом Міністрів у вересні 2024 року, визначено ключові загрози та шляхи їх подолання.

Основні демографічні виклики:

1. Скорочення чисельності населення: за понад три десятиліття незалежності населення України зменшилося з 52 до 32 мільйонів осіб. Війна, міграція та економічні труднощі призводять до глибокої демографічної кризи.

2. Старіння населення: частка громадян віком до 17 років у структурі постійного населення країни тримається на рівні 17,9 % (2021 рік), що свідчить про зменшення кількості жінок репродуктивного віку в майбутньому.

3. Високий рівень смертності та низька народжуваність: У 2024 році в Україні народилося лише 176 тисяч немовлят, тоді як кількість смертей склала 495 тисяч осіб.

4. Міграція: Війна та економічні труднощі змусили мільйони українців виїхати за кордон. За оцінками, від 6 до 10 мільйонів громадян все ще перебувають за межами країни.

Стратегічні напрями подолання демографічних викликів:

- Підтримка сімей та підвищення народжуваності: Створення умов для поєднання кар'єри та сімейного життя, забезпечення доступу до якісних медичних та освітніх послуг.

- Зниження смертності: Покращення системи охорони здоров'я, пропаганда здорового способу життя та забезпечення безпеки громадян.

- Регулювання міграції: Створення умов для повернення українців з-за кордону, інтеграція мігрантів та залучення іноземних фахівців для відбудови країни.

- Адаптація до старіння населення: Розвиток програм активного довголіття, підтримка зайнятості літніх людей та забезпечення їх соціального захисту.

Реалізація цих заходів є критично важливою для забезпечення демографічної стійкості та сталого розвитку України в майбутньому.

Висновок. Сучасні демографічні виклики України є складними та багатофакторними. Основними проблемами залишаються низький рівень народжуваності, старіння населення, значна смертність та активна трудова міграція. Для їх подолання необхідно впроваджувати комплексні державні заходи, такі як підтримка сімей, розвиток системи охорони здоров'я, забезпечення економічних стимулів для повернення трудових мігрантів та адаптація суспільства до процесу старіння. Лише за умови ефективного управління демографічними процесами Україна зможе забезпечити стабільне майбутнє для наступних поколінь.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2040 року № 922-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text>.

КОНФЛІКТИ В КОМАНДАХ: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Ю. С. Штерман, здобувач вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем, ОПП «Управління персоналом міжнародних корпорацій»

Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

У сучасних організаціях командна робота є важливим фактором успіху. Спільна діяльність сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, підвищенню продуктивності та розвитку інновацій. Проте взаємодія між членами команди не завжди проходить безконфліктно. У науковій та навчальній літературі зазначається, що конфлікти можуть бути як руйнівними, так і конструктивними, сприяючи розвитку нових ідей та удосконаленню робочих процесів. Важливо розуміти причини виникнення конфліктів, їх можливі наслідки та ефективні методи управління ними, щоб підтримувати продуктивну атмосферу в команді.

На основі вивчення навчальної та наукової літератури [1–3] можна виділити наступні причини виникнення конфліктів у командах: відмінності в поглядах, особисті розбіжності, конкуренція, комунікативні проблеми та невідповідність цілей.

1. Різниця в поглядах і переконаннях. Члени команди можуть мати різні цінності, підходи до виконання завдань і прийняття рішень. Відмінності у професійному досвіді, рівні освіти та культурному середовищі впливають на сприйняття ситуацій, що може викликати непорозуміння та суперечки.

2. Особисті відмінності та міжособистісна антипатія. Індивідуальні риси, такі як характер, темперамент або особисті вподобання, можуть ускладнювати взаємодію. Відсутність взаєморозуміння між працівниками призводить до напружених стосунків, що негативно впливає на робочу атмосферу та ефективність співпраці.

3. Конкуренція за ресурси та визнання. Обмеженість ресурсів, зокрема фінансування, можливостей кар'єрного зростання чи уваги керівництва, часто стає причиною суперництва між членами команди. Конфлікти можуть загострюватися через нерівномірний розподіл завдань або несправедливе ставлення до окремих працівників.

4. Комунікативні бар'єри. Недостатня або неефективна комунікація є однією з поширених причин конфліктів. Неясна чи викривлена подача інформації може спричинити хибне тлумачення та створити додаткові труднощі у взаємодії. Відсутність зворотного зв'язку та неузгодженість підходів до обміну інформацією також можуть посилювати напругу в колективі.

5. Розбіжності в цілях та очікуваннях. Невідповідність між індивідуальними прагненнями працівників та спільними завданнями команди може стати джерелом конфліктів. Якщо учасники мають різне бачення розвитку проєкту чи організації, це викликає суперечки, послаблює згуртованість.

Конфлікти можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. Можемо виділити такі негативні наслідки: 1) зниження продуктивності. Конфлікти відволікають членів команди від виконання робочих завдань, що може призвести до порушення дедлайнів та погіршення якості роботи; 2) погіршення психологічного клімату. Постійна напруженість у взаєминах може спричинити стрес, демотивацію та зниження рівня задоволеності роботою; 3) зростання плинності кадрів. Нерозв'язані

конфлікти можуть спонукати працівників шукати нове місце роботи, що впливає на стабільність команди та вимагає додаткових ресурсів на навчання нових співробітників.

Позитивними наслідками вважаються: 1) стимулювання розвитку. Конструктивні конфлікти можуть сприяти виявленню проблем і пошуку нових рішень, що допомагає вдосконалити процеси у команді; 2) покращення комунікації. Науковці зазначають, що обговорення проблем сприяє більш відкритому спілкуванню, більшій довірі та покращенню взаєморозуміння; 3) формування більш стійких відносин. Якщо конфлікти вирішуються правильно, це може сприяти згуртованості команди та зміцненню довіри між працівниками.

Вирішення конфліктів у колективі вимагає комплексного підходу, що поєднує кілька ефективних методів. Одним із ключових способів є покращення комунікації. Відкрите та прозоре спілкування між членами команди створює сприятливі умови для виявлення причин конфліктів, обговорення проблемних питань і пошуку взаємоприйнятних рішень. Важливо заохочувати конструктивний діалог, де кожен учасник має можливість висловити свою точку зору, що сприяє зменшенню напруги та попередженню подальших непорозумінь.

Не менш важливим є чітке визначення ролей і обов'язків кожного члена команди. Коли межі відповідальності чітко окреслені, знижується ймовірність суперечок щодо розподілу завдань, ресурсів і повноважень. Розуміння своєї ролі та обсягу обов'язків дозволяє уникнути дублювання роботи, зменшити ризик виникнення конфліктних ситуацій і підвищити загальну ефективність взаємодії в колективі.

У складних або емоційно напружених ситуаціях доцільно застосовувати метод посередництва. Залучення нейтральної третьої сторони (медіатора) допомагає знизити емоційну напругу, об'єктивно оцінити причини конфлікту та сприяти пошуку компромісного рішення. Посередник створює безпечне середовище для відкритого діалогу, забезпечує неупереджений підхід до розв'язання проблеми та допомагає сторонам досягти взаєморозуміння.

Окрім значення у процесі врегулювання конфліктів має розвиток емоційного інтелекту. Вміння розпізнавати, розуміти та контролювати власні емоції, а також проявляти емпатію до інших сприяє більш гнучкому реагуванню на конфліктні ситуації.

ції. Розвиток самосвідомості, навичок управління емоціями та конструктивної взаємодії допомагає не лише знижувати рівень напруги під час суперечок, а й створює передумови для ефективного вирішення конфліктів у майбутньому.

Застосування цих методів у комплексі дозволяє не лише вирішувати конфлікти, а й формувати в колективі культуру співпраці, довіри та взаємоповаги, що є важливими умовами для забезпечення стабільної та продуктивної роботи команди.

Конфлікти є неминучою частиною командної роботи, проте їхній вплив залежить від правильного управління. Вчасне виявлення причин, ефективне вирішення та застосування відповідних методів дозволяє перетворити конфлікти на рушійну силу розвитку та покращення командної взаємодії.

Список використаних джерел

1. Жаворонкова Г. В., Скібіцький О. М., Сівашенко Т. В., Туз О. І. Управління конфліктами : навч. посіб. – Київ : Кондор, 2024. – С. 45–63.
2. Тихонович, В. (2024). Причини виникнення та управління міжособистісними конфліктами в команді. *Psychology Travelogs*. – 2024. – № 3. – С. 57–69. <https://doi.org/10.31891/PT-2024-3-6>.
3. Свтушенко Н. О., Ковальчук О. В. Причини виникнення конфліктів на підприємстві та шляхи їх вирішення // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. – 2023. – № 1–2. – С. 76–80.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

К. І. Яценко, здобувач вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем, ОПП «Управління персоналом міжнародних корпорацій»

Т. А. Костишина, д-р екон. наук, професор – науковий керівник

Полтавський університет економіки і торгівлі

Умови глобалізації суттєво змінюють підходи до управління персоналом у міжнародних корпораціях. Взаємодія різних культур, зростаюча мобільність працівників, розвиток цифрових технологій та глобальна конкуренція за таланти ставлять перед HR-службами нові виклики. У таких умовах ефективне управ-

ління персоналом стає ключовим чинником успіху корпорацій на міжнародному ринку. Ця тема охоплює особливості адаптації HR-практик до мультикультурного середовища, управління глобальними командами, розвитку компетенцій працівників та забезпечення їхньої мотивації у світі, що постійно змінюється.

Різноманітність персоналу. Міжнародні корпорації працюють з працівниками з різних культур, релігій та мовних груп, що потребує адаптації методів управління до мультикультурного середовища. Культурна різноманітність може бути як перевагою (творчість, інновації), так і викликом (конфлікти, непорозуміння). Тому важливо розробляти стратегії, які сприяють ефективному взаєморозумінню між працівниками та забезпечують гармонійну роботу в команді.

Адаптація HR-політик до локальних умов. Одним із головних завдань є розробка політик управління персоналом, що враховують місцеві трудові закони, традиції та стандарти. Корпорації повинні забезпечити баланс між глобальними цінностями компанії та локальними практиками, щоб ефективно взаємодіяти з різними ринками та регіонами, водночас зберігаючи корпоративну культуру та місію.

Розвиток глобальних компетенцій. Міжнародні компанії потребують працівників, здатних ефективно працювати в глобальному середовищі. Це включає наявність високих навичок міжкультурної комунікації, адаптивності до змін та стратегічного мислення. Навчання та розвиток лідерів, програми міжкультурного обміну та тренінги для розвитку глобальних компетенцій стають необхідними для підтримки конкурентоспроможності компанії.

Використання сучасних технологій. Впровадження новітніх технологій у процеси управління персоналом дозволяє оптимізувати рекрутинг, адаптацію нових співробітників, моніторинг їхнього розвитку та задоволення від роботи. Цифрові платформи для управління персоналом, онлайн-рекрутинг, а також використання віртуальних команд дозволяють працювати з персоналом незалежно від їх географічного розташування. Віддалена робота також стає стандартом для багатьох компаній.

Управління талантами. У глобальному середовищі конкуренція за таланти є однією з основних проблем для міжнародних корпорацій. Тому важливо розробляти стратегії, спрямовані на залучення, утримання та розвиток найкращих працівників.

Мотиваційні програми, персоналізовані підходи до кар'єрного росту та системи винагороди грають ключову роль у забезпеченні високої ефективності працівників.

Етика та соціальна відповідальність. Управління персоналом в умовах глобалізації передбачає також врахування етичних аспектів. Корпорації повинні впроваджувати стійкі практики, що забезпечують справедливу оплату праці, дотримання прав людини та сприяють соціальній відповідальності. Це не лише покращує імідж компанії, але й залучає співробітників, що поділяють ці цінності.

Виклики глобалізації. Попри переваги глобалізації, існують певні проблеми, з якими стикаються міжнародні корпорації, зокрема, труднощі у координації діяльності між офісами різних країн, різниця в стандартах праці та винагородах, а також культурні бар'єри. Ефективне управління персоналом вимагає ретельної роботи над усуненням цих проблем для досягнення високих результатів.

Список використаних джерел

1. Друкер П. Ефективне управління в умовах глобалізації.
2. Офіційні сайти міжнародних корпорацій (звіти з управління персоналом, стратегії).
3. Наукові статті у фахових виданнях (Harvard Business Review, Academy of Management Journal).

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ЯК СФЕРИ РЕКАПІТАЛІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ

***В. В. Богданівський**, здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка;*

***Я. С. Богдан**, здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка;*

***Б. В. Чупринюк**, здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка*

Полтавський університет економіки і торгівлі

Туризм – одна з тих галузей, яка найбільше постраждала ще під час пандемії COVID-19. Тоді через карантинні обмеження закрилися аеропорти, спорожніли готелі, впав попит на послуги турагентств. І щойно сфера почала оговтуватися від корона-

вірусу, повномасштабне вторгнення рф в Україну знову завдало сильного удару туристичному бізнесу. Проте і за таких умов галузь намагається відроджуватися та планує майбутнє.

Війна в Україні вплинула не лише на український туризм, а й на ситуацію в Європі в цілому. Повномасштабне вторгнення росії посилило і без того високі ціни на нафту та логістику, а також збільшило невизначеність європейців. Це у перші пів року великої війни призвело до перебоїв у подорожах всією Східною Європою.

За даними Всесвітньої туристичної організації, кількість авіарейсів через війну в Україні впала найбільше у таких країнах: Молдова (–69 %); Словенія (–42 %); Латвія (–38 %); Фінляндія (–36 %); Чехія (–35 %) [3].

Потенційні втрати світової туристичної економіки від війни оцінили у 14 млрд доларів. Водночас в Україні надходження від галузі до держбюджету скоротилися у 2022 році на понад 30 %. Менше податків у перший рік повномасштабної війни сплатили: турбази, кемпінги, дитячі табори відпочинку (–57 %); туристичні оператори (–35 %); туристичні агенції (–27 %) [3].

За даними Державного агентства розвитку туризму, приріст надходжень на 46 % був лише від діяльності пансіонатів та гуртожитків. Це пов'язано з тим, що у 2022 році їх використовували як тимчасовий прихисток для переселенців, які змушені були покинути свої домівки через бойові дії [2].

У 2023 році ситуація не стала кращою. У середньому галузь скоротилася на третину у порівнянні до початку 2022 року: на 29 % менше було сплачено податків за перші три місяці 2023 року, а також на 34 % зменшилась кількість компаній у туристичній галузі [1].

Туризм в Україні все ж адаптувався до умов війни і поступово перелаштувався на інші формати. Тепер, замість іноземних туристів з ЄС чи Близького Сходу, у готелях розміщуються закордонні дипломати, громадські активісти, журналісти всіх світових видань та різноманітні волонтери. Скажімо, лише за 2022 рік в Україну в'їхало майже 2 мільйони іноземців, з яких мільйон – уже під час повномасштабного вторгнення рф.

Цікаво, що активні бойові дії не завадили хасидам святкувати Рош га-Шана в Умані у 2022 році. Так, 23 тисячі паломників все ж приїхали до міста, що вдвічі перевищило очікування влади.

Для прикладу, під час пандемії коронавірусу у 2020 році на свято прибуло 2,5 тисячі, а у 2021-му – 30 тисяч.

Поновився частково і внутрішній туризм. Тут найпопулярнішими серед українців стали більш безпечні західні регіони України. Найбільше на відпочинок у 2023 році їдуть у Чернівецьку, Львівську та Закарпатську області. Водночас відчутне падіння доходів є на півдні країни – на Одещині, Миколаївщині, Херсонщині.

У відновленні туризму в Україні вже зараз помітні такі тенденції [1–3]:

- туристи найчастіше цікавляться оздоровчим відпочинком у санаторіях та іншими схожими опціями, де можна відновити спокій якомога далі від вибухів та повітряних тривог;

- зріс запит на подорожі для однієї людини або для родини. Натомість групові тури стали менш популярними;

- наявність світла, води, зв'язку та укриття – пріоритетна вимога до готелів, хостелів тощо.

- українці бронюють тури переважно в останній момент – «на завтра», адже планувати наперед під час повномасштабної війни не вдається.

Уже зараз між гравцями ринку йдуть розмови про повоєнне відродження галузі. Експерти туристичної галузі вважають, що найшвидше відновлюватимуться регіони, що найменше постраждали від війни. Водночас туризм у звільнених містах матиме свої особливості: екскурсійні маршрути потрібно буде прокладати, враховуючи місця пам'яті та трагедій. Ці локації мають стати частиною меморіального туризму в Україні, а розміщення будь-яких атракцій на них має бути забороненим.

Звертаючи увагу на сучасні тенденції, ринок і надалі орієнтуватиметься здебільшого на внутрішнього туриста. Агентства пропонують рекреаційний відпочинок для українців у горах або в сільській місцевості, а також розробляють різноманітні автобусні тури за кордон. Як і в інших галузях, найбільшою проблемою бізнесу у сфері залишається пошук платоспроможних клієнтів. Тут на допомогу можуть прийти ефективні маркетингові інструменти на основі аналітики великих даних. Скажімо, такі, як: портрет клієнта, геоаналітика, таргетовані розсилки.

Портрет клієнта допомагає «познайомитися» детальніше зі споживачами послуг. Наприклад, спеціалісти аналізують базу клієнтів турагентства та сегментують її за обраними критеріями,

серед яких – вік, стать, переважна локація, інтереси тощо. Компанія отримає візуалізований звіт, де у відсотковому співвідношенні буде показано, хто найчастіше купує тури. Завдяки цьому можна адаптувати пропозицію під конкретну цільову аудиторію, а тим самим збільшити кількість клієнтів [2].

За допомогою геоаналітики готелі можуть побачити, з яких областей України до них у регіон найчастіше приїжджають туристи. Завдяки цьому підприємці можуть розробити акційні пропозиції для потенційних відвідувачів з урахуванням географічних особливостей. Також можна посилити свою рекламу у містах, звідки їде найменше гостей, та відкрити свою точку обслуговування у регіонах із найвищим попитом.

Щоб влучно комунікувати з наявними та потенційними клієнтами, варто скористатися таргетованими SMS- або Viber-розсилками [2]. Вони дозволяють надіслати персоналізовану пропозицію окремим групам клієнтів. Отримувачів можна сегментувати за понад 100 критеріями, такими як вік, стать, переважна геолокація, тип девайса, наявність дітей, наявність домашніх тварин, інтереси, подорожі, стиль життя тощо.

Такі сучасні маркетингові інструменти допоможуть сформувати унікальні та влучні пропозиції для різних сегментів цільової аудиторії, а також запустити рекламу для людей, які з найбільшою ймовірністю на неї відгукнуться. Ці кроки дозволять туристичному бізнесу продовжити роботу та знайти нових клієнтів попри складнощі воєнного часу.

Список використаних джерел

1. Гищук Р. Поведінка споживачів послуг рекреації та гостинності як умова регіонального розвитку туризму в кризові періоди. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2024. Вип. 2. С. 144–167.
2. Кожухівська Р. Б., Саковська О. М. Використання інформаційних технологій у процесі планування діяльності в туризмі та індустрії гостинності. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2025. № 2(1). С. 9–16.
3. Кучер П. В., Данилевич М. В., Паска М. З., Гуль І. Г. Міжнародний туризм в Україні: проблеми і шляхи розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2025. № 1. С. 9–14.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК КОМПЛЕКСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ У СУСПІЛЬСТВІ

Н. М. Вітрик, здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка;

В. С. Гриценко, здобувач ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент

Полтавський університет економіки і торгівлі

Цифровізація – одна з визначальних тенденцій розвитку людської цивілізації, яка формує більш інклюзивне суспільство та кращі механізми управління, розширює доступ до охорони здоров'я, освіти та банківської справи, підвищує якість та охоплення державних послуг, розширює спосіб співпраці людей, а також дає змогу скористатися більшим розмаїттям товарів за нижчими цінами. Пандемія Covid-19 довела важливість та потрібність цифрових технологій для добробуту населення та розвитку економік.

Сьогодні цифрові технології впроваджуються як частина бізнес-процесів, а їх повсюдне впровадження проглядається в усіх сферах життя, оскільки [3, 4]:

- їх експонентне зниження вартості у поєднанні з наявними хмарними послугами знижує капіталовкладення, необхідні для започаткування бізнесу;

- їх застосування зменшує витрати, збільшує продуктивність та ефективність прийняття рішень;

- вони стають дешевшими та, відповідно, доступнішими завдяки безкоштовному контенту та послугам (через низькі граничні витрати): користувачі сплачують лише частину вартості, яка створюється в цифровій економіці;

- вони можуть використовуватися для створення унікальних продуктів, повністю адаптованих до уподобань клієнта.

У сфері послуг цифрові технології дозволяють здійснювати діяльність з будь-якого куточка світу, проводити відеоконференції, купувати продукти та різні побутові товари через мережу Інтернет. Цифровізація може сприяти вирішенню соціальних проблем, полегшивши доступ до основних послуг у сфері охорони здоров'я (електронна система охорони здоров'я) та освіти (дистанційне навчання), наданню фінансових послуг, прозорості та ефективності діяльності уряду (електронний уряд: система електронних регламентів та реєстрацій) [2].

Цифровізація не обмежується виключним використанням технологій; вона характеризується зміною культури, інтегрованою в усі сфери роботи, та трансформацією в управлінні різними командами. Мінімізації витрат (цифровізація документів, що призводить до загальної оптимізації процесу), децентралізація виробництва, підвищення ефективності та продуктивності, швидке, ефективніше прийняття рішень у реальному часі, підвищення рівня екологічності, виробництво сталих продуктів, скорочення часу та витрат на розробку продукції, підвищення якості продукції та швидка реакція на зміну кон'юнктури ринку, диверсифікація виробництва зростаючої кількості виробів на численних виробничих майданчиках – не єдині переваги цифровізації.

Та попри ряд позитивів, які породжує цифровізація, їй притаманний ряд викликів, до яких може бути не готове і суспільство, і бізнес. Прогресивна автоматизація та використання робототехніки матиме наслідком порушення ринку праці, що характеризуватиметься безробіттям та нерівністю доходів. Через відсутність довіри до цифрових технологій, доступу до них та навичок до їх використання може збільшитися цифровий «розрив». Серед інших викликів – проблема безпеки та порушення конфіденційності, поглиблення соціальної відчуженості, стирання етичних меж (неможливість контролювати у майбутньому штучний інтелект), зниження культурного розвитку.

Для подолання викликів у сфері цифровізації та посилення сильних сторін на міжнародному та національному рівнях доречно [1, 3, 5]:

1. Сприяти формуванню цифрової сумісності між країнами світу. Створення набору глобальних правил з огляду на економічні, політичні та культурні відмінності країн. Ключовий набір правил передбачає розробку глобального документу для визначення доведених міжнародною практикою принципів та пріоритетів поширення цифрових технологій, з метою забезпечення їх інтероперабельності, запобігання фрагментації глобального простору та утворення цифрових «островів».

2. Нівелювання цифрового «розриву» у спосіб посилення цифрового розвитку для всіх. Світові лідери повинні подолати цифровий розрив між країнами, що розвиваються, та розвинутими країнами, а також між різними соціальними та расовими групами в будь-якій країні.

3. Створення надійних технологій для всіх. Цифрові технології мають охоплювати більше людей, знизити витрати та зменшити неефективність, особливо для малого та середнього бізнесу. Цифрові технології мають надійно впроваджуватися для всіх учасників, включаючи посилений захист конфіденційності даних, кращі системи онлайн-суперечок та алгоритми, які не дискримінують жодного з «гравців». Це вимагає розвитку державно-приватного партнерства за людиноцентричного підходу.

4. Створення міжнародної платформи, що матиме ціллю сприяння вирішенню негативних впливів цифрових технологій (зокрема, подолання цифрової нерівності у суспільстві з-поміж країн) та подоланню викликів у сфері безпеки та порушенні конфіденційності.

5. Підвищення рівня статистичних систем для адекватного та безперервного відстеження процесів впровадження цифрових технологій та їх соціально-економічних наслідків у динаміці, з кардинальним удосконаленням статистичного нагляду на мікрорівні (підприємства, домогосподарства, фізичні особи-підприємці).

6. Створення фонду підтримки, кошти якого мають спрямовуватися на розбудову цифрової інфраструктури та поширення технічної освіти у менш розвинутих країнах світу, зважаючи на недостатність внутрішніх інвестиційних ресурсів та з метою нівелювання/скорочення цифрового «розриву».

Список використаних джерел

1. Гудзь Т. П. Вплив цифровізації економіки на ринок праці в Україні за умов пандемії коронавірусу. Актуальні проблеми та перспективи розвитку соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 9–10 вересня 2021 року) / за заг. ред. Т. А. Костишиної, Л. В. Степанової. – Полтава : ПУЕТ, 2021. С. 35–37.
2. Гудзь Т. П. Перспективи цифровізації економіки України. Цифрова трансформація фінансового сектора економіки : зб. тез доп. за матеріалами V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., (м. Одеса, 09–10 квітня 2020 року. – Одеса : ОНЕУ, 2020. – С. 30–32.
3. Гудзь Т. П., Подрезов Д. О., Міщенко В. А. Цифрові технології у бізнесі: реальність та перспективи. XXIII Міжнар. наук.-практ. конф. «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях», ОНЕУ, Одеса, 24–25 квітня 2025 р. С. 315–318.

4. Заїка Ю. А. Стратегія розвитку бізнесу в умовах кризи: цифровізація бізнес-процесів підприємства. Молодий вчений. 2023. № 10. С. 189–193.
5. Швець Р. В. Цифровізація як фактор конкурентоспроможності бізнесу. XXIII Міжнар. наук.-практ. конф. «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях», ОНЕУ, Одеса, 24–25 квітня 2025 р. С. 420–422.

СТИЛІ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОБОТУ КОМАНДИ

Д. С. Касян, здобувач вищої освіти спеціальності 051 Економіка, група Е УПМКб-11

*О. В. Тужилкіна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії – науковий керівник
Полтавський університет економіки і торгівлі*

У сучасному світі, де ефективність командної роботи відіграє ключову роль у досягненні результатів, лідерство постає як важливий соціально-психологічний феномен. Лідерство не зводиться лише до виконання адміністративних функцій або володіння владою. Це насамперед здатність особистості впливати на інших, надихати команду та вести її до спільної мети, використовуючи як власні якості, так і вибраний стиль керування.

У науковій літературі лідерство визначають як процес впливу на поведінку інших осіб з метою досягнення цілей групи або організації. Особливість лідерства полягає в тому, що цей вплив здійснюється на основі авторитету, довіри та переконання, а не через примус чи формальну владу. Лідером може бути не лише керівник організації, а й будь-який член колективу, який демонструє ініціативу, відповідальність та вміння організовувати спільну діяльність.

Окрему увагу варто приділити стилям лідерства, оскільки саме вони значною мірою визначають ефективність взаємодії в колективі. Згідно з класифікацією Курта Левіна, існує три основні стилі: авторитарний, демократичний та ліберальний.

Авторитарний стиль характеризується одноосібним прийняттям рішень, чітким контролем та жорсткою дисципліною. Такий підхід може бути ефективним у кризових ситуаціях або при потребі швидкої реакції, однак має суттєві недоліки, зокрема зниження мотивації працівників, обмеження ініціативи та ймовірність емоційного вигорання.

Демократичний стиль передбачає участь усіх членів колективу в процесі ухвалення рішень. Лідер виступає не як командир, а як координатор, який слухає думки інших, заохочує обговорення та створює атмосферу довіри. Такий стиль сприяє розвитку креативності, підвищенню відповідальності кожного учасника та зміцненню командного духу, хоча й може уповільнити процес прийняття рішень.

Ліберальний стиль ґрунтується на максимальній автономії членів колективу. Лідер у цьому випадку практично не втручається в процес роботи, надаючи свободу у виборі методів і підходів. Такий стиль може бути ефективним при наявності висококваліфікованої та самостійної команди, однак за відсутності самодисципліни він часто призводить до хаосу, втрати цілей і неефективності.

Висновки дослідження свідчать, що жоден стиль не є універсальним. Успішні лідери вміють адаптувати стиль керування до конкретної ситуації, типу завдань, рівня зрілості команди та поставлених цілей. Саме гнучкість і здатність змінювати стиль взаємодії залежно від обставин забезпечує ефективну командну роботу, високі результати та здорову психологічну атмосферу в колективі.

Таким чином, знання та усвідомлене використання стилів лідерства є важливими складовими успішної діяльності будь-якої організації та ключем до формування ефективних команд.

Список використаних інформаційних джерел

1. Друкер П. Ф. Ефективний керівник : пер. з англ. — Київ : Основи, 2006. — 296 с.
2. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство. — Київ : Видавничий дім «КМ-Букс», 2019. — 352 с.
3. Кривенкова О. І. Психологія управління : навч. посіб. — Київ : Центр учбової л-ри, 2015. — 224 с.

Наукове видання

**СУЧАСНІ ТРЕНДИ І СТРАТЕГІЧНІ
ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ
СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН**

ЗБІРНИК ТЕЗ

І Міжнародного науково-практичного Форуму

(м. Полтава, 23–24 грудня 2024 року)

Дизайн обкладинки А. С. Шустваль
Комп'ютерне верстання О. С. Корніліч

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 9,8.
Зам. № 399/2262.

Видавець і виготовлювач
Полтавський університет економіки і торгівлі
к. 48, вул. Івана Банка, 3, м. Полтава, 36003.
E-mail: pvv.puet@gmail.com.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 8076 від 28.02.2024 р.