

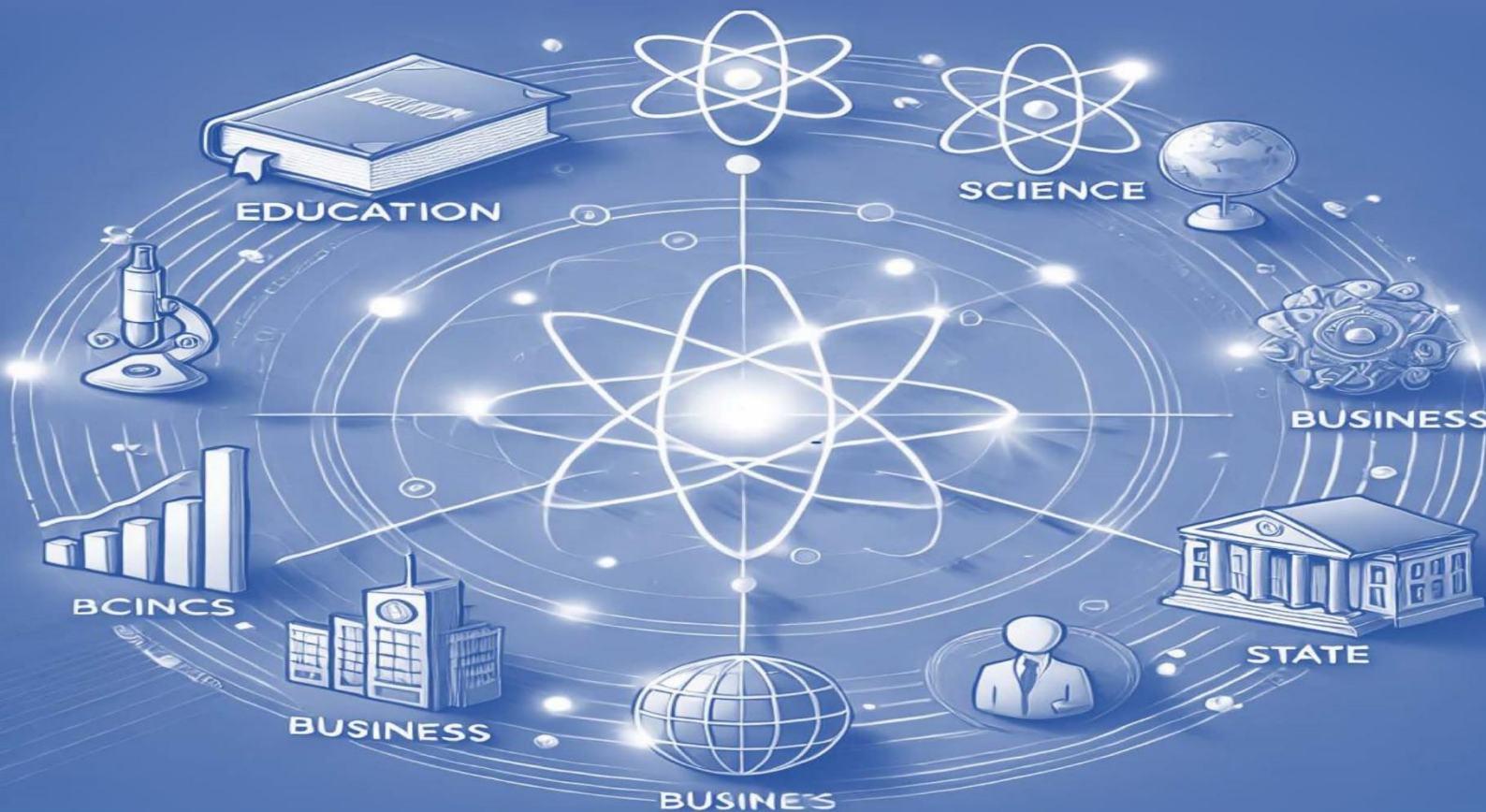


**Інститут професійних трансформацій
Університет трансформації майбутнього**

**НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
24 квітня 2025 року**

ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ

**СИНЕРГІЯ ОСВІТИ, НАУКИ, БІЗНЕСУ ТА ДЕРЖАВИ
У НАПРЯМКУ ПРОФЕСІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**



Чернігів, 2025

УДК 330.34:316.42

Синергія освіти, науки, бізнесу та держави у напрямку професійних трансформацій: Збірник тез науково-практичної конференції (24 квітня 2025р.). Під загальною редакцією доктора наук з державного управління Шестаковської Тетяни Леонідівни, кандидата наук з державного управління Москалець Інни Миколаївни. Чернігів : ППЗО«Інститут професійних трансформацій», 2025. 208с.

У збірнику представлено наукові праці учасників науково-практичної конференції «Синергія освіти, науки, бізнесу та держави у напрямку професійних трансформацій».

До збірника увійшли тези доповідей, що відображають результати їх наукових досліджень. Збірник розраховано на науковців, викладачів, практичних працівників, студентів, а також широке коло читачів, які цікавляться проблематикою професійних трансформацій.

Матеріали подаються в редакції авторів. Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв та інших відомостей несуть автори.

© Приватний післядипломний заклад освіти
«Інститут професійних трансформацій», 2025

© Автори, текст, 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1: МЕНЕДЖМЕНТ І ФІНАНСИ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНИХ СЕРЕДОВИЩ

Апанасенко П.М. ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНИХ СЕРЕДОВИЩ.....	9
Безименко П.Ф. АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС–МОДЕЛЕЙ ДО ВИКЛИКІВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	10
Бондаренко К.С. РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ ГНУЧКИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ПОСТПАНДЕМІЧНОГО ПЕРІОДУ.....	13
Бурий С.М. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ.....	15
Буцко К.С. РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ У ВІДНОВЛЕННІ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ.....	16
Вірик І.О. АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДО НОВИХ ФІНАНСОВИХ РЕАЛІЙ.....	19
Волков А.В. СОЦІАЛЬНА РОЛЬ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....	20
Ворох Р.Г. ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНИХ СПІЛЬНОТ.....	23
Головачов Є.О. ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПОСТКРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	24
Даниленко Д.Ю. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВІДБУДОВОЮ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: ПАРТНЕРСТВО ДЕРЖАВИ І БІЗНЕСУ.....	25
Дао Родіон НАМ ЦИФРОВІ БІЗНЕС–МОДЕЛІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ У ДОБУ ІНДУСТРІЇ 4.0.....	29
Дяченко О. В. ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ.....	30
Єзєпа Г.Д. РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ НОВИХ ПРОФЕСІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ.....	31
Ємельянов Р.В. ЛІДЕРСТВО У ХХІ СТОЛІТТІ ТА ПРОФЕСІЙНІ ЯКОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА.....	33
Єременко О.В. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: ПІДХОДИ, МОДЕЛІ, ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ.....	36
Жуков Р.С. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ УКРАЇНИ.....	37
Жукотанський В.В. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС–МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ.....	40
Жула В.В. ВЕНЧУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ.....	41
Ігнатенко А.І. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ТРАНСФОРМОВАНИХ ПРОФЕСІЙНИХ СЕРЕДОВИЩАХ.....	42
Клиго М.Ю. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСІВ І ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	43
Коваленко Д. С. ІНКЛЮЗИВНІ HR-ПРАКТИКИ: ІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ, ВПО ТА ОСІБ З ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ У ТРУДОВІ КОЛЕКТИВИ.....	44
Краснощоків А.В. СУЧАСНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	47
Кудін О.І. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПБП «ВИМАЛ».....	48

Кудін О.І. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	51
Лакотій О.Ю. ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕРИ ЗМІН У ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	54
Лата О.Ю. КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ У ПРОЦЕСІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР.....	55
Ломакін О.О. ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА КОМПАНІЙ В ЕПОХУ ЗМІНИ ПРОФЕСІЙНИХ СТАНДАРТІВ.....	56
Мельниченко Д.В. ПОВЕДІНКОВІ ФІНАНСИ: НОВИЙ ВИКЛИК ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	57
Ніколаєнко О.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ФІНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	58
Носенко В.А. СИНЕГРІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ФІНАНСОВИХ ПІДХОДІВ В УМОВАХ ЗМІН: ШЛЯХ ДО АДАПТАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙ.....	59
Овдієнко С.Г. СТАЛИЙ РОЗВИТОК: НОВІ ВИМОГИ ДО ФІНАНСУВАННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ.....	61
Олійник Ю.В. ФІНАНСОВА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ.....	62
Орішко С.М. ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ПРОФЕСІЙНИХ СЕРЕДОВИЩАХ МАЙБУТНЬОГО.....	63
Присянник А.П. КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНІ КОМАНДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР У ЦИФРОВУ ДОБУ.....	65
Прядун Є.О. ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК ЗАПОРУКА АНТИКРИЗОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	66
Рубан Я.С. ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ НОВИХ ФОРМ ЗАЙНЯТОСТІ.....	67
Рудик В.Г. МЕТОДОЛОГІЇ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФІНАНСОВОМУ ПЛАНУВАННІ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАРТАПІВ.....	68
Савенко А.О. ВПЛИВ АВТОМАТИЗАЦІЇ НА ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ.....	69
Салко С.В. ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ТА ЇХ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	71
Сергієнко Д.М. СТАРТАПИ В БІЗНЕСІ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ.....	72
Сергєєв О.В. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ КЛІЄНТІВ У СФЕРІ ПОСЛУГ.....	74
Степанов М.М. ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РЕГУЛЯТОРНИХ ЗМІН.....	76
Стешенко М.Л. ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	78
Ступа О.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ.....	79
Таравський Д.О. ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (ESG) У ФІНАНСОВУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ.....	80
Таран С.М. НОВІ ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗМІНЕНОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	82
Тимофєєв А.А. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТІЙКІСТЮ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ РОБОТИ: ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ТА РИЗИКИ.....	83

Ткаченко В.О. ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	84
Черниш А.О. ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	85
Шибанов О.Ю. РОЛЬ ESG-ФАКТОРІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ КОМПАНІЙ.....	87
СЕКЦІЯ 2. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	
Бондаренко Д.С. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН І ШЛЯХИ РОЗВИТКУ.....	89
Бондарець Д.О. ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	90
Борисенко Д.І. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ.....	92
Бригинець В.М. СПІВПРАЦЯ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ У ПІДГОТОВЦІ КАДРІВ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ МАЙБУТНЬОГО.....	93
Височанський О.О. ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ ПРОЄКТІВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	94
Дементов І.О. СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД.....	96
Дубровний Є.О. СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....	97
Дуля А.В. РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОСВІТИ.....	98
Журавель Ю.В. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ЧИННИК ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....	99
Індик Є.В. ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ.....	100
Калінін Г.В. ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	103
Карнаушенко О.Ю. СОЦІАЛЬНА МОБІЛЬНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	105
Качановський К.П. ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ МОЛОДІ: ЯК ІНВЕСТИВАТИ В МАЙБУТНІЙ ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ДЕРЖАВИ.....	107
Костюченко Б.Ю. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СТРАТЕГІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....	108
Макаренко В.Ю. РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ЗАСОБІВ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ У ЗАПОБІГАННІ КОРУПЦІЇ: ВІД СПОСТЕРЕЖЕННЯ ДО КОНТРОЛЮ.....	110
Маляренко В.Л. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ ТА ЙОГО АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ.....	111
Матюшок Ю.С. ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	113
Миклуха Д.С. ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ВПЛИВ НА КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	115
Надточій С.О. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ.....	116
Найдо В.А. ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ЗАСІБ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ НАСЕЛЕННЯ.....	118

Пезов І.В.	МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ТА УТРИМАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	119
Пустовіт М.О.	МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТИВАННЯ В УКРАЇНІ: ЗАКОНОДАВЧІ ІНІЦІАТИВИ ТА МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА	120
Решетник О.В.	УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: МОДЕЛІ, ІНСТРУМЕНТИ, ПРАКТИКА	122
Савченко О.В.	РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	123
Семенюк С.Ю.	ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ПІДТРИМКИ МОЛОДІЖНОГО ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ	124
Сироватченко В.В.	РОЛЬ ОСВІТНЬОЇ РЕФОРМИ В УКРАЇНІ У ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ	125
Тарасенко С.С.	ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	127
Терех В.В.	ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК ОБОВ'ЯЗКОВИЙ ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВІ	128
Туз О.С.	НАЦІОНАЛЬНІ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	130
Хоменко В.В.	РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	131
Цог І.В.	ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ	132
Шеханов Я.О.	ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПЕРЕПІДГОТОВКИ КАДРІВ	134
Шкіров В.О.	РОЛЬ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	135
Ященко В.В.	ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ	136
СЕКЦІЯ 3. ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ТА РОЗВИТОК SOFT SKILLS У ПРОФЕСІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЯХ		
Безименко П.Ф.	ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНОЇ ЧУТЛИВОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ SOFT SKILLS У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	139
Блудчий С.І.	ПРОФЕСІЙНИЙ СТРЕС У ДОБУ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ВИКЛИКИ, НАСЛІДКИ, ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ	141
Боровик А.В.	SOFT SKILLS ЯК ЧИННИК УСПІШНОЇ ПЕРЕКВАЛІФІКАЦІЇ В УМОВАХ АВТОМАТИЗАЦІЇ	142
Бриль Ю.Г.	ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ДО ПРОФЕСІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	143
Бурка О.М.	ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ЗМІН УМОВ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	145
Вакуленко С. І.	ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК КЛЮЧОВОГО SOFT SKILL У НОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	146
Григор'єв В.С.	МОТИВАЦІЙНІ МОДЕЛІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО ГНУЧКИХ ФОРМАТІВ ЗАЙНЯТОСТІ	147
Губенко В.Ю.	РОЛЬ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОФЕСІЙНІЙ РЕАДАПТАЦІЇ В НОВИХ СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ	149
Гудимов А.М.	САМОМЕНЕДЖМЕНТ ТА АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ФАХІВЦІВ У ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОСТІ	150

Дегтяренко В.Ю. КРОС-КУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК SOFT SKILL У МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТАХ.....	151
Діденко С.П. ІНДИВІДУАЛЬНІ ВІДМІННОСТІ У СПРИЙНЯТТІ ЗМІН І ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ SOFT SKILLS.....	152
Малько О.О. АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ МОЛОДИХ БАТЬКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	154
Орішко М.М. ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН НА РИНКУ ПРАЦІ.....	155
Петрушевець В.Ю. SOFT SKILLS У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ ТА РОБОТОДАВЦІВ.....	156
Пидан І.М. РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ СТРЕСОМ ПІД ЧАС ПРОФЕСІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	158
Полевий В.Л. САМОМЕНЕДЖМЕНТ І САМОРЕГУЛЯЦІЯ ЯК БАЗОВІ НАВИЧКИ АДАПТИВНОГО ПРАЦІВНИКА.....	159
Рубан Ю.Ю. ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У МОЛОДІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКУ ПРАЦІ.....	160
Сидоренко І.В. КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ЗАХИСТ ВІД МАНІПУЛЯЦІЙ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПРАЦІ.....	161
Старенок Д.В. ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ: ПРОФІЛАКТИКА І ПОДОЛАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	162
Титаренко Д.І. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ДО НОВИХ ПРОФЕСІЙНИХ СЕРЕДОВИЩ.....	163
СЕКЦІЯ 4: ОСВІТА ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНЬОГО: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	
Кириченко Д.Ю. НАВИЧКИ ХХІ СТОЛІТТЯ: ЯКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ БУДУТЬ КРИТИЧНИМИ ДО 2030 РОКУ.....	165
Кіріченко С.Ю. ПЕДАГОГІКА СПІВПРАЦІ ТА ПРОЄКТНЕ НАВЧАННЯ ЯК КЛЮЧ ДО РОЗВИТКУ ГНУЧКИХ НАВИЧОК.....	166
Коваленко П.В. ІНДИВІДУАЛЬНІ ОСВІТНІ ТРАЄКТОРІЇ: ПОТЕНЦІАЛ ТА ОБМЕЖЕННЯ.....	168
Колосовський А.Є. STEM-ОСВІТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДГОТОВКИ ДО ПРОФЕСІЙ МАЙБУТНЬОГО.....	169
Лагай В.М. ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ LIFELONG LEARNING В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ.....	171
Манойло Р.С. КОГНІТИВНА ГНУЧКІСТЬ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНА НАВИЧКА В УМОВАХ ШВИДКИХ ЗМІН.....	172
Матка І.І. МАЙБУТНЄ ОСВІТИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТНИХ МОДЕЛЕЙ У ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ІР 4.0.....	173
Маховик Є.Ф. ГЕЙМІФІКАЦІЯ ТА AR/VR В ОСВІТІ: ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЧИ ВІДВОЛІКАННЯ.....	175
Несукай Д.Ю. ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНЬОГО В УМОВАХ ОСВІТНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	176
Сперкач Є.В. СОЦІАЛЬНІ НАВИЧКИ У ЦИФРОВОМУ СВІТІ: ЯК НАВЧАТИ ЕМПАТІЇ ТА ЕТИКИ ОНЛАЙН.....	178
Судаков О.О. ОСВІТА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ЯК ГОТУВАТИ ФАХІВЦІВ ДО НЕВИЗНАЧЕНОГО МАЙБУТНЬОГО.....	179
Шаповал О.В. СУЧАСНІ ОСВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ОСВІТУ.....	181
Якименко В.Г. ВИКЛИКИ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС: ДОСВІД ЄС ТА УКРАЇНИ.....	183

СЕКЦІЯ 5. АВТОМАТИЗАЦІЯ, РОБОТОТЕХНІКА ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙ

Баран С.П. ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	185
Богаченко О.Ю. ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГНУЧКОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ АВТОМАТИЗАЦІЇ.....	186
Вечерський Д.В. АВТОМАТИЗАЦІЯ, РОБОТОТЕХНІКА ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙ.....	187
Гришко В.Г. РОБОТИЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА: ВИКЛИКИ ДЛЯ РИНКУ ПРАЦІ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ.....	188
Демидок М.М. ТЕХНІЧНА РЕВОЛЮЦІЯ І ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ.....	190
Коваленко М.О. ПРОФЕСІЇ МАЙБУТНЬОГО В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0: РОЛЬ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ НОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ.....	191
Миронець Є.В. ПРОФЕСІЇ, ЩО ЗНИКАЮТЬ: ХТО ЗАЛИШИТЬСЯ ПОЗА РИНКОМ ПРАЦІ У НАЙБЛИЖЧІ 10 РОКІВ.....	192
Морозов О.О. НАВИЧКИ ДЛЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ЯК АДАПТУВАТИ СИСТЕМУ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ.....	193
Музика Д.П. РОЛЬ BIG DATA В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: КЕЙСИ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ.....	195
Нестеренко С.В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНДУСТРІЙ: ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКА.....	196
Пезов Р.В. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В HR: ЯК АЛГОРИТМИ ЗМІНЮЮТЬ ПІДХІД ДО РЕКРУТИНГУ.....	197
Скрипка А.А. РОБОТИЗАЦІЯ ТА БЕЗРОБІТТЯ: ХТО ЗАМІНИТЬ ЛЮДИНУ У 2030-Х РОКАХ?.....	198
Тарнопольський І.В. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ ДО 2030 РОКУ.....	199
Телень Ю.С. ВПЛИВ РОБОТИЗАЦІЇ НА РІВЕНЬ БЕЗРОБІТТЯ ТА МОЖЛИВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗМЕНШЕННЯ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ.....	201
Холмс М.В. АВТОМАТИЗАЦІЯ РУТИННИХ ЗАВДАНЬ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ЧИ ЗАГРОЗИ ДЛЯ СЕРЕДНЬОГО КЛАСУ.....	202
Черемисов І.В. КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ.....	204
Яременко Д.А. ЕТИЧНІ ДИЛЕМИ РОБОТИЗАЦІЇ: ДЕ ПРОХОДИТЬ МЕЖА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	205
Яременко Ю.А. DIGITAL TWINS ТА ІНДУСТРІЯ 5.0: МАЙБУТНЄ ВИРОБНИЦТВА.....	206

СЕКЦІЯ 1: МЕНЕДЖМЕНТ І ФІНАНСИ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНИХ СЕРЕДОВИЩ

УДК: 336

Апанасенко П.М.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЙ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПРОФЕСІЙНИХ СЕРЕДОВИЩ

У XXI столітті цифровізація стала домінантною силою, що змінює економічні моделі, фінансові ринки та підходи до управління ресурсами. Фінансова стратегія — ключовий елемент довгострокового розвитку організацій — також зазнала істотної трансформації під впливом цифрових технологій. Цифрова епоха сформувала нові вимоги до адаптивності, гнучкості й інноваційності фінансових стратегій у професійних середовищах.

Одним із головних викликів є зростання рівня невизначеності та фінансових ризиків. Традиційні моделі прогнозування часто виявляються неефективними в умовах високої волатильності криптовалютних ринків, швидких змін регуляторного середовища та кібератак. Згідно з дослідженням Deloitte (2023), понад 70% компаній визнали необхідність перегляду своїх фінансових стратегій у напрямі більшої цифрової гнучкості та кіберзахисту.

Одночасно відбувається зміна ролі фінансового менеджменту. Якщо раніше основними завданнями були планування бюджету та контроль витрат, то сьогодні фінансові менеджери повинні забезпечувати стратегічний аналіз даних, розробляти сценарні моделі розвитку, впроваджувати автоматизовані фінансові системи (ERP, CRM) та брати участь у цифровій трансформації бізнес-процесів.

У цифрову епоху надзвичайно важливим стає використання великих даних (Big Data) і аналітики на основі штучного інтелекту (AI). Такі технології дають змогу будувати точніші фінансові прогнози, визначати поведінкові патерни клієнтів і оптимізувати інвестиційні стратегії. Наприклад, алгоритми машинного навчання вже використовуються для оцінки кредитоспроможності позичальників без участі людини, що дозволяє підвищити ефективність фінансових операцій [1].

Нові фінансові стратегії також вимагають уваги до сталого розвитку (sustainable development). Зростання популярності ESG-критеріїв (екологічні, соціальні та управлінські аспекти) змушує компанії інтегрувати екологічну та соціальну відповідальність у свою фінансову політику. За даними PwC (2022), інвестори сьогодні у 1,5 рази частіше обирають компанії з розвиненими програмами сталого розвитку, що підкреслює актуальність адаптації фінансових стратегій до вимог сталості [2].

Особливу увагу необхідно звернути на трансформацію професійних компетенцій у сфері фінансів. В епоху цифрової трансформації затребуваними стають навички роботи з аналітичними платформами (Power BI, Tableau), знання у сфері кібербезпеки, розуміння криптоактивів і DeFi (децентралізовані фінанси). Це вимагає від професійних спільнот безперервного навчання та переорієнтації на нові стандарти роботи.

Крім того, виникає нова парадигма фінансового партнерства: компанії активно співпрацюють із фінтех-стартапами для розробки інноваційних продуктів і послуг. Це не тільки стимулює зростання фінансової екосистеми, а й створює нові виклики щодо управління ризиками, правового регулювання та етики використання даних [3].

Серед основних бар'єрів на шляху трансформації фінансових стратегій можна виділити:

1. Недостатній рівень цифрової грамотності керівників середньої ланки.
2. Високу вартість впровадження новітніх технологій.
3. Супротив змінам з боку персоналу.
4. Нерівномірний доступ до цифрових рішень у різних регіонах та галузях.

Таким чином, трансформація фінансових стратегій у цифрову епоху — це багатогранний процес, що охоплює технологічні інновації, зміни в організаційній культурі, оновлення професійних навичок і переосмислення принципів сталого розвитку. Від того, наскільки ефективно професійні середовища інтегрують ці зміни у свою практику, залежатиме їхня здатність забезпечити стійкість і конкурентоспроможність у майбутньому.

Список посилань:

1. Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. / І. О. Бланк. Київ: Ніка-Центр, 2021. 528 с.
2. Schwab К. Четверта промислова революція / К. Шваб; пер. з англ. Київ: Форс Україна, 2017. 240 с.
3. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies is Changing the World / Don Tapscott, Alex Tapscott. New York: Portfolio, 2016. 378 р.

УДК 658.012.32:005.21 (477)

Безименко П.Ф.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС–МОДЕЛЕЙ ДО ВИКЛИКІВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасному глобалізованому світі підприємства діють в умовах постійної динаміки, яка посилюється економічними, соціальними та політичними викликами. Особливо відчутними ці зміни стали для українського бізнесу в умовах повномасштабної війни, що супроводжується руйнуванням інфраструктури, порушенням ланцюгів постачання, змінами у споживчій поведінці та зростанням невизначеності. Під впливом факторів, які неминуче знижують прибутки та підвищують витрати підприємств, що в крайніх випадках призводить до припинення їхньої діяльності, підприємці змушені пристосовуватись до нових економічних реалій. У таких обставинах традиційні бізнес-моделі перестають бути ефективними, що спонукає підприємства шукати нові підходи до організації своєї діяльності. У таких умовах традиційні підходи до ведення бізнесу втрачають свою ефективність, а підприємства змушені шукати нові моделі функціонування, що дозволяють не лише зберігати економічну активність, але й забезпечувати розвиток у довгостроковій перспективі.

Бізнес-моделі становлять основу функціонування підприємств, оскільки визначають логіку створення, доставки та отримання цінності для клієнтів і самої компанії. Вони відображають стратегічні підходи до організації діяльності, управління ресурсами, формування доходів і взаємодії з ключовими учасниками ринку — споживачами, партнерами, інвесторами та іншими стейкхолдерами. Завдяки бізнес-моделі підприємство чітко розуміє, яким чином воно перетворює ресурси на продукти чи послуги, які задовольняють потреби цільової аудиторії.

Тому адаптація бізнес-моделей до викликів війни та глобальної нестабільності є ключовим напрямом забезпечення життєздатності підприємств. Передбачає зміну стратегічних орієнтирів, перегляд ціннісних пропозицій, впровадження цифрових технологій, реорганізацію логістичних ланцюгів, диверсифікацію ринків та гнучке управління ресурсами. Успішність такої адаптації

залежить від здатності підприємств швидко реагувати на зовнішні зміни, впроваджувати інноваційні рішення та використовувати кризу як стимул для внутрішнього оновлення.

У таких умовах питання трансформації бізнес-моделей стає вкрай важливим як для виживання підприємств, так і для забезпечення довгострокового сталого розвитку країни. Відсутність адаптації може призвести до втрати ринкових позицій, банкрутств і зниження економічної активності. Натомість здатність до швидкої трансформації дозволяє підприємствам не лише зберегтися, але й використати кризу як можливість для оновлення та зростання. Таким чином, вивчення процесів трансформації бізнес-моделей є актуальним як науково, так і практично, особливо в контексті постконфліктного відновлення України.

Мета даної статті полягає у дослідженні особливостей трансформації бізнес-моделей підприємств під впливом війни та глобальних ризиків, визначенні ключових напрямів адаптації та окресленні перспектив подальшого розвитку.

Адаптивність бізнес-моделі є ключовим фактором сталого зростання та довгострокового розвитку підприємства. Вона забезпечує здатність компанії ефективно використовувати нові можливості, що виникають у результаті змін ринкового середовища, та підтримувати конкурентні переваги навіть у складних умовах. Проте сучасне розуміння адаптації виходить за межі простої реакції на зовнішні виклики. Воно передбачає впровадження проактивних, стратегічно орієнтованих підходів, які дозволяють підприємствам передбачати потенційні зміни й заздалегідь готуватися до них, формуючи стійкі бізнес-моделі.

У цьому контексті питання гнучкості та інноваційності бізнес-моделі набуває критичної значущості. Адаптація до динамічного зовнішнього середовища стає необхідною умовою для забезпечення стабільного функціонування та збереження ринкових позицій. Гнучкість дозволяє підприємству оперативно змінювати операційні процеси, переглядати стратегії та управлінські підходи у відповідь на нові виклики, зокрема економічні, технологічні чи соціальні.

Інноваційність, у свою чергу, виступає рушієм розвитку, дозволяючи підприємствам створювати нові продукти, послуги та підходи до взаємодії зі споживачами. Завдяки інноваціям компанія може не лише адаптуватися до змін, але й формувати нові ринкові тренди, випереджаючи конкурентів. Це забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та відкриває нові можливості для зростання.

Війна в Україні призвела до масштабних порушень у функціонуванні внутрішніх і зовнішніх ринків, дестабілізувала логістичні ланцюги, змінила структуру попиту, посилила проблеми з доступом до фінансових і матеріальних ресурсів. Необхідність трансформації охоплює зміну внутрішніх бізнес-процесів, коригування географічних меж діяльності, а в окремих випадках і переосмислення організаційно-правової форми підприємства.

Трансформація бізнес-моделей вимагає від компаній швидких рішень щодо диверсифікації діяльності, переходу до нових форматів організації праці, активного використання цифрових платформ та автоматизації процесів. Значного поширення набуває електронна комерція, віддалені сервіси та використання хмарних технологій. Також змінюються фінансові стратегії підприємств, які зосереджуються на мінімізації витрат, пошуку альтернативних джерел фінансування та підвищенні ефективності операційної діяльності.

Підприємства змушені змінювати не лише структуру управління, але й саму філософію ведення бізнесу, впроваджуючи нові підходи до роботи з клієнтами, персоналом та партнерами. У процесі адаптації підприємства активно впроваджують цифрові технології — від автоматизації внутрішніх процесів до створення нових цифрових продуктів. Це дозволяє не лише зменшити витрати, але й підвищити гнучкість бізнесу та швидкість прийняття рішень. Крім того, важливим чинником є забезпечення кібербезпеки, оскільки зростає ризик інформаційних атак в умовах війни [1].

Не менш значущим є перегляд кадрової політики. Багато компаній впроваджують віддалені форми роботи, гнучкі графіки, надають психологічну підтримку працівникам. У кризових умовах

людський капітал стає одним із найважливіших ресурсів, і збереження команди є запорукою успішної адаптації.

Крім того, в умовах кризи суттєво зростає роль соціальної відповідальності бізнесу, що передбачає не лише орієнтацію на прибуток, але й турботу про персонал, підтримку локальних громад і дотримання етичних стандартів. Такий підхід сприяє формуванню довіри з боку клієнтів і партнерів та забезпечує стабільність навіть в умовах глибоких потрясінь.

Водночас український бізнес демонструє значну стійкість і здатність до ефективного функціонування навіть у складних умовах воєнного часу. Значна частина малих і середніх підприємств продовжує свою діяльність, що свідчить про високий рівень підприємницької витривалості, гнучкості та адаптивності. Пристосовуючись до нових реалій, українські підприємці не лише долають обмеження, а й активно шукають нові можливості для зростання. Зокрема, багато компаній розширюють масштаби своєї діяльності, виходять на міжнародні ринки, налагоджують співпрацю з іноземними партнерами та залучаються до програм підтримки бізнесу, які фінансуються міжнародними організаціями.

Такі стратегічні рішення дозволяють не лише забезпечувати поточне функціонування бізнесу в умовах кризи, але й формувати основу для стабільного розвитку в післякризовий період. Відтак, адаптація українських компаній до умов війни стає не лише необхідністю, а й поштовхом до інноваційного зростання.

Розглянемо найбільш показові приклади підприємств, які успішно трансформували свої бізнес-моделі у відповідь на виклики війни.

Так «Нова пошта» — одна з провідних логістичних компаній України, оперативно відреагувала на нові реалії, впровадивши мобільні поштові відділення у звільнених регіонах, оптимізувавши логістичні маршрути та посиливши безпеку доставок. Крім того, компанія активно інвестувала у цифровізацію своїх сервісів: розширено функціонал мобільного додатку, впроваджено нові послуги для бізнес-клієнтів, що дозволило зберігати високу якість обслуговування навіть в умовах нестабільності [3].

«Rozetka» це найбільший онлайн-ритейлер України, який здійснив глибоку трансформацію логістичних процесів, відкривши нові склади у західних регіонах країни та надавши клієнтам більше можливостей для самовивозу. Крім комерційної діяльності, компанія активно розвиває гуманітарний напрям, підтримуючи ЗСУ та внутрішньо переміщених осіб, що суттєво зміцнило її репутацію як соціально відповідального бізнесу [4].

«Ajax Systems» є провідним українським виробником системи безпеки, попри виклики воєнного стану, розширив географію експорту, переніс частину виробничих потужностей до західних областей та інвестував у розробку нових продуктів, адаптованих до умов війни. Активна інтеграція у європейський ринок забезпечує компанії стабільні валютні надходження та зміцнює економічну спроможність країни [5].

«Kormotech» — провідний виробник кормів для тварин, зумів адаптуватися до нових логістичних викликів, відкривши додаткові виробничі потужності в Литві. Крім комерційного зростання, компанія забезпечує гуманітарні поставки кормів для тварин, які постраждали від війни, а також активно нарощує експортні обсяги [6].

«АТБ-Маркет» це одна з найбільших роздрібних мереж України, яка забезпечила стабільне постачання товарів навіть у регіонах, що зазнали значних руйнувань. Компанія оперативно перенесла логістичні центри до безпечніших зон, запустила нові склади та адаптувала асортимент до змін попиту. Паралельно АТБ бере активну участь у гуманітарних ініціативах, підтримуючи вразливі категорії населення [7].

Дані приклади свідчать про те, що завдяки стратегічній гнучкості, інноваційності та соціальній відповідальності український бізнес здатен не лише вистояти в умовах війни, а й формувати нові моделі стійкого розвитку.

Досвід українських підприємств у період війни яскраво демонструє, що стійкість і успіх бізнесу в умовах кризи значною мірою залежать від здатності до швидкої адаптації, стратегічної

гнучкості та інноваційного підходу до ведення діяльності. Компанії, які вчасно трансформували свої бізнес-моделі, змогли не лише забезпечити безперервність операційних процесів, а й знайти нові можливості для зростання, виходу на міжнародні ринки та зміцнення свого впливу.

Завдяки впровадженню цифрових рішень, реорганізації логістичних систем, географічному диверсифікуванню виробництва та активній соціальній позиції, українські компанії стали прикладами ефективної трансформації в умовах воєнного стану. Їхній успіх доводить, що навіть у надзвичайно складних умовах можливо не лише зберегти стабільність, але й закласти фундамент для подальшого сталого розвитку.

Таким чином, адаптація бізнес-моделей до умов війни є не лише вимушеним кроком, але й стратегічною можливістю для зміцнення конкурентних позицій. Вона вимагає від підприємств системного підходу до управління змінами, готовності до інновацій та відкритості до міжнародної співпраці. Успішна адаптація забезпечує не тільки виживання бізнесу в кризовий період, а й формує потенціал для економічного відновлення країни в післявоєнний час.

Список посилань:

1. Kuzmuk, I. Ya., Osipova, A. A., & Vyshniuk, V. V. (2024). Adaptatsiia biznes-modelei do vumoh tsyvrovoi ekonomiky [Adaptation of Business Models to the Requirements of the Digital Economy]. *Akademichni vizii — Academic Visions*, (32). Retrieved from <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1151> DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.11447985>.

2. Барановський О.І. Стратегічна адаптація підприємств в умовах зовнішніх ризиків. *Економіка і держава*. 2023. № 9. С. 23–28.

3. Офіційний сайт компанії «Нова пошта». Новини та ініціативи під час війни. URL: <https://novaposhta.ua> (дата звернення: 20.04.2025)

4. Офіційний сайт компанії «Rozetka». Як працює Rozetka під час війни: нові проєкти та логістика. URL: <https://rozetka.com.ua> (дата звернення: 20.04.2025)

5. Офіційний сайт компанії «Ajax Systems». Інновації під час війни: нові продукти та географія бізнесу. URL: <https://ajax.systems> (дата звернення: 20.04.2025)

6. Офіційний сайт компанії «Kormotech». Військовий рік: досвід Kormotech у підтримці тварин і бізнесу. URL: <https://kormotech.com> (дата звернення: 20.04.2025)

7. Офіційний сайт компанії «АТБ-Маркет». Діяльність мережі АТБ у кризових умовах. URL: <https://www.atbmarket.com> (дата звернення: 20.04.2025)

УДК: 005.32

Бондаренко К.С.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ ГНУЧКИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР В УМОВАХ ПОСТПАНДЕМІЧНОГО ПЕРІОДУ

Пандемія COVID-19 та її наслідки стали каталізатором глобальних змін у бізнес-середовищі, зокрема в управлінні персоналом, організації бізнес-процесів, способах комунікації та прийнятті рішень. Ці зміни висунули на перший план потребу в лідерах нового типу — таких, які здатні не лише управляти в умовах невизначеності, а й будувати адаптивні, гнучкі організаційні структури, спроможні швидко реагувати на зовнішні виклики [1].

Гнучка організаційна структура — це система, яка допускає швидке перерозподілення ролей, функцій, повноважень, впровадження нових цифрових інструментів управління та автономізацію підрозділів. У постпандемічний період саме такі моделі виявилися найбільш життєздатними. Децентралізація, проєктний підхід, гібридна форма зайнятості, скорочення ієрархічних рівнів дозволяють компаніям ефективніше адаптуватися до ринкових змін [2].

Лідерство в цьому контексті відіграє роль рушія трансформацій. Лідер нового покоління не є лише адміністратором процесів — він стає стратегом, фасилітатором, ментором, здатним об'єднувати людей навколо спільної мети в умовах високої турбулентності. Лідери повинні володіти навичками емоційного інтелекту, управління конфліктами, кризової комунікації, гнучкого прийняття рішень [3].

Постпандемічна реальність загострила такі управлінські виклики, як:

- необхідність забезпечення продуктивності при дистанційному або гібридному режимі праці;
- потреба у швидкій цифровій трансформації;
- загострення проблем мотивації, професійного вигорання, стресу;
- зростаюча потреба в інклюзивному підході до управління персоналом.

Успішні компанії демонструють, що гнучке лідерство забезпечує організаційне навчання, підтримку інновацій, горизонтальні комунікації, делегування відповідальності, орієнтацію на результат, а не на процес. Такий підхід трансформує управлінську культуру з командно-контрольної в кооперативно-самоуправлінську [4, с. 64].

Окремо варто розглянути вплив цифрових технологій на роль лідера. Упровадження систем віддаленої роботи, хмарних сервісів, цифрових KPI, онлайн-командної роботи ставить перед лідерами нові виклики: як забезпечити довіру на відстані? Як підтримати корпоративну культуру без фізичного контакту? Як оцінити ефективність працівників у середовищі цифрового контролю? Рішенням цих питань стає розвиток так званого «цифрового лідерства», що поєднує гнучкість, стратегічне мислення та технологічну обізнаність [4].

В Україні процес адаптації до нових лідерських моделей триває. Дослідження Київської школи економіки (2023) свідчить, що 62% менеджерів вважають розвиток soft skills важливішим за технічну експертизу. Водночас менше 30% компаній мають чітку програму розвитку лідерських компетенцій, що свідчить про потребу в інституційному підході до формування гнучкого управлінського потенціалу.

У сучасних умовах успішність бізнесу залежить не стільки від наявності фінансових ресурсів, скільки від здатності організації швидко навчатися, перебудовуватися і створювати нові сенси. І саме лідери — ті, хто формує візію, культуру і механізми цієї трансформації.

Список посилань:

1. Близнюк Т.П., Близнюк О.В. сучасні теорії лідерства: крос-культурний аналіз. Економіка та суспільство. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4577/4520>
2. Пришляк О.Ю. аналіз теорії культурних вимірів г. Хофстеде. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua>
3. Олійник І.В. вплив ефективного лідерства на формування корпоративної культури. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. № 19. 2022. С. 241–248.
4. Василевська Т., Пятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. Аспекти публічного управління. Т. 9 № 2. 2021. С. 35–42.

УДК: 005.591.6

Бурий С.М.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ

Нестабільність фінансових ринків стала одним із ключових викликів для сучасного менеджменту. Часті коливання валютних курсів, зростання рівня інфляції, політична нестабільність і глобальні економічні кризи змушують компанії переглядати свої управлінські моделі та стратегічні підходи. В умовах зростаючої непередбачуваності традиційні методи управління дедалі більше поступаються місцем інноваційним концепціям, які забезпечують адаптивність та стійкість бізнесу [1].

Інноваційний менеджмент передбачає системне впровадження нових технологій, процесів, організаційних рішень та бізнес-моделей, здатних підвищити ефективність діяльності навіть в умовах фінансової турбулентності. Одним із ключових завдань є створення гнучких організаційних структур, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це включає впровадження agile-методологій управління проектами, розвиток внутрішніх інноваційних лабораторій та активну співпрацю зі стартапами [2].

Особливого значення набувають інвестиції у цифровізацію бізнес-процесів. Використання великих даних, аналітики штучного інтелекту та автоматизації дозволяє оперативно виявляти ризики та можливості на фінансових ринках, оптимізувати витрати та прогнозувати майбутні тренди. Інноваційні компанії активніше впроваджують фінансові технології (fintech), зокрема блокчейн-інструменти, що забезпечують прозорість фінансових операцій і знижують транзакційні витрати [2].

Крім технологічних аспектів, інноваційний менеджмент у період фінансової нестабільності вимагає зміни корпоративної культури. Основними характеристиками такої культури стають відкритість до змін, готовність до експериментів, підтримка креативності працівників та стимулювання підприємницької ініціативи всередині організації. Компанії, що активно впроваджують інновації на всіх рівнях управління, мають вищу стійкість до зовнішніх шоків і здатність швидше відновлювати конкурентні позиції після кризових явищ.

Окрему увагу слід приділити фінансуванню інноваційних проектів в умовах нестабільності. Класичні джерела фінансування (банківські кредити, випуск облігацій) часто стають менш доступними або дорогими. Тому компанії шукають альтернативні механізми, такі як венчурне фінансування, краудфандинг або стратегічне партнерство з інвесторами. Не менш важливим аспектом є фінансування інновацій. У період фінансової нестабільності традиційні канали залучення капіталу стають обмеженими, тому компанії активно звертаються до венчурних інвестицій, бізнес-ангелів, краудфандингових платформ та корпоративних венчурних фондів. Альтернативні форми фінансування дають змогу знизити залежність від банківського сектора та розподілити фінансові ризики між різними учасниками. Крім того, інноваційний менеджмент передбачає активне управління ризиками через диверсифікацію бізнесу, створення фінансових «подушок безпеки», страхування інноваційних проектів та розробку сценаріїв антикризового реагування. Важливо підкреслити, що організації, які вкладають у розвиток інновацій навіть у період фінансових труднощів, у довгостроковій перспективі демонструють вищі темпи зростання, ніж ті, що обирають стратегію скорочення витрат і консервації ресурсів.

Таким чином, інноваційний менеджмент в умовах нестабільності фінансових ринків є не просто бажаним, а життєво необхідним чинником збереження та розвитку бізнесу. Лише компанії, що постійно інвестують у нові технології, розвивають гнучкі організаційні структури

та культивують інноваційне мислення, можуть забезпечити свою довгострокову стійкість у мінливому фінансовому середовищі.

Список посилань:

1. Друкер П. Ф. Управління в умовах турбулентних змін / П. Ф. Друкер; пер. з англ. Київ: Основи, 2018. 312 с.

2. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail / Clayton M. Christensen. Boston: Harvard Business Review Press, 2016. 288 p.

УДК 339.972:338.54(477)

Буцко К.С.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ У ВІДНОВЛЕННІ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

У контексті повномасштабної війни, що триває на території України з 2022 року, міжнародна фінансова допомога набула критично важливого значення для виживання та функціонування країни. Збройна агресія завдала катастрофічних руйнувань інфраструктурі України, зокрема транспортним мережам, енергетичним системам, житловому фонду та об'єктам соціального значення. Постійні атаки на критичні об'єкти, поглиблення соціально-економічної кризи та дефіцит державного бюджету поставили країну перед необхідністю шукати масштабної підтримки міжнародної спільноти.

У цих умовах фінансова допомога з боку міжнародних організацій, союзних країн і партнерських урядів стала не лише джерелом ресурсів для оборони та гуманітарних потреб, але й визначальним фактором забезпечення макроекономічної стабільності, функціонування державних інституцій і підтримання платоспроможності держави. Міжнародні кредити, гранти, а також військова і технічна підтримка дозволяють Україні продовжувати боротьбу за незалежність і одночасно розпочинати відновлення зруйнованих територій. Вона не лише надає необхідні ресурси для забезпечення обороноздатності, функціонування державного сектору та гуманітарних програм, але й відкриває нові можливості для модернізації економіки, відбудови інфраструктури та стимулювання інвестиційної активності.

Відновлення інфраструктури є не лише технічним завданням фізичної реконструкції, але й стратегічною основою для економічної стійкості, соціальної стабільності та поступової інтеграції України до Європейського Союзу. Відтак ефективне залучення та раціональне використання міжнародної фінансової підтримки стає вирішальним чинником забезпечення швидкої, якісної та модернізованої реконструкції.

Міжнародна допомога сприяє не лише відновленню інфраструктурних об'єктів, а й стимулює модернізацію за сучасними стандартами енергоефективності, цифровізації та екологічної стійкості. Крім того, міжнародні донори відіграють ключову роль у посиленні прозорості процесів відбудови, підтримують проведення структурних реформ і сприяють зміцненню інституційної спроможності України.

Дослідження ролі, механізмів і впливу міжнародної допомоги дозволяє ідентифікувати ефективні моделі її інтеграції у національні програми відновлення та забезпечити довготривалу соціально-економічну стабільність країни. Саме тому вивчення цієї теми є не лише теоретично актуальним, а й має високу прикладну цінність для практики державного управління, міжнародного партнерства та сталого розвитку.

З початку повномасштабної агресії росії проти України міжнародна спільнота консолідувала значні ресурси для фінансової підтримки України в умовах збройного конфлікту. Протягом

2022–2024 років ця допомога стала життєво необхідною для збереження макроекономічної стабільності, підтримки функціонування державних інституцій, фінансування соціальних витрат та підготовки до відбудови зруйнованої інфраструктури.

Внаслідок повномасштабного вторгнення росії інфраструктура України зазнала руйнувань на рекордні масштаби. За даними Світового банку, станом на лютий 2024 року прямі збитки українській інфраструктурі становили понад 135 мільярдів доларів США [1]. Найбільших втрат зазнали транспортні мережі (понад 36 млрд. дол. США), житловий сектор (понад 50 млрд. дол. США), енергетична інфраструктура (11 млрд. дол. США) та соціальні об'єкти, включно з освітніми й медичними установами [1].

Міжнародна фінансова допомога виступає ключовим джерелом для відновлення цієї інфраструктури. Станом на початок 2024 року Україна отримала понад 59 млрд. доларів США зовнішньої фінансової підтримки, з яких значна частина спрямована саме на відновлення критичних об'єктів [2]. Зокрема, Європейський Союз виділив понад 18 млрд. євро в рамках інструменту макрофінансової допомоги, а Світовий банк залучив фінансування у розмірі 34 млрд. доларів США для підтримки урядових програм з відбудови [3].

Також Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) у 2023 році схвалив програму на суму 1,59 млрд. євро, яка передбачає фінансування відновлення залізничної інфраструктури, мостів та водопостачання [4]. Крім того, USAID забезпечило технічну та фінансову підтримку в розмірі 1,5 млрд. доларів США, спрямовану на енергетичну безпеку та швидке відновлення об'єктів у сфері ЖКГ [5].

Ця масштабна міжнародна фінансова допомога є вирішальною не лише для забезпечення поточної економічної стійкості України, але й для створення основи довгострокового відновлення. Вона сприяє зміцненню економічної спроможності країни під час війни та дозволяє реалізовувати критично важливі соціальні та інфраструктурні програми.

За інформацією Міністерства фінансів України [2], станом на середину 2023 року загальний обсяг зовнішнього фінансування, залученого від іноземних партнерів на двосторонній і багатосторонній основі, перевищив 50 млрд. доларів США, причому ця сума постійно зростає у 2024 році. Структура цієї допомоги свідчить про високий рівень довіри донорів: гранти становлять понад 55 % загального обсягу, пільгові кредити — близько 40 %, а гарантії — приблизно 5 %. Така структура дозволяє мінімізувати боргове навантаження на бюджет і водночас підтримувати високий рівень державних витрат.

Значна частина міжнародної фінансової допомоги, отриманої Україною у 2022–2024 роках, була спрямована на покриття дефіциту державного бюджету, який у ці роки перевищував 20 % валового внутрішнього продукту (ВВП). У таких умовах вирішальну роль відіграє підтримка міжнародних партнерів, яка забезпечує фінансування захищених статей державних витрат — виплат заробітної плати працівникам бюджетної сфери, пенсійного забезпечення, соціальної допомоги та адресної підтримки найбільш уразливих категорій населення.

Окремо виділяються витрати, спрямовані на гуманітарні потреби, зокрема — допомогу внутрішньо переміщеним особам, закупівлю медикаментів, підтримку сфери охорони здоров'я, а також забезпечення стабільної роботи об'єктів критичної інфраструктури в умовах постійної загрози пошкоджень.

Разом з тим, частина зовнішніх фінансових ресурсів — як грантів, так і пільгових кредитів — спрямовується безпосередньо на підтримку реального сектору економіки, а саме:

- фінансування критичного імпорту енергоносіїв, сировини та обладнання, необхідного для функціонування промисловості та комунального господарства;
- відновлення експортного потенціалу України, зокрема шляхом інвестицій у логістику та аграрний сектор;
- підтримку підприємств, домогосподарств та місцевих громад у регіонах, які постраждали внаслідок бойових дій;

- відновлення пошкодженої інфраструктури — доріг, мостів, енергетичних об'єктів, систем водопостачання та електропостачання.

Окремі програми міжнародної допомоги мають галузеву спрямованість. Наприклад, агропромисловий комплекс отримав понад 2 млрд. доларів США у вигляді пільгових кредитів на закупівлю насіння, добрив, пального та засобів захисту рослин, що дозволило частково відновити виробництво сільськогосподарської продукції та уникнути кризи на внутрішньому ринку.

Для підтримки малого та середнього бізнесу реалізуються спільні програми з Європейським Союзом, Європейським банком реконструкції та розвитку, Європейським інвестиційним банком. Йдеться про грантове фінансування, мікрокредитування, надання консультаційної та технічної допомоги, спрямованої на збереження робочих місць, цифровізацію підприємств, релокацію виробництва та подолання логістичних труднощів.

Усі ці напрями фінансування в умовах війни відіграють не лише антикризову, а й відновлювальну функцію, дозволяючи зберегти основу національної економіки та формувати передумови для сталого зростання в післявоєнний період.

Таким чином, у 2024 році міжнародна фінансова допомога залишається основним джерелом стабілізації української економіки в умовах війни, забезпечуючи не лише покриття бюджетного дефіциту, а й підтримку стійкості державних фінансів та інституційної спроможності для відновлення країни.

Однак ефективність використання цієї допомоги залишається викликом. За оцінкою OECD, для повноцінного відновлення інфраструктури до 2033 року Україні необхідно мобілізувати щонайменше 411 млрд. доларів США, що вимагає не лише донорської підтримки, а й залучення приватного капіталу та міжнародних інвестицій [6]. Важливо також забезпечити прозорість і контроль над розподілом ресурсів. Саме тому уряд України разом із міжнародними партнерами впроваджує цифрову платформу DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), яка дозволяє відстежувати стан реалізації проєктів і використання коштів [7].

Таким чином, дані свідчать про масштабну підтримку України з боку міжнародної спільноти, яка стає фундаментом для відновлення зруйнованої інфраструктури. Проте подальша ефективність цього процесу залежить від стратегічного управління, координації донорських ресурсів і впровадження реформ для підвищення інституційної спроможності країни.

Разом із тим, використання міжнародної допомоги стикається з низкою труднощів, серед яких — координаційні бар'єри між національними та міжнародними структурами, регуляторні обмеження, інституційна слабкість та ризики нецільового використання коштів. Подолання цих проблем вимагає впровадження системного підходу до управління процесами відновлення, розвитку цифрових платформ для контролю, таких як DREAM, та активного залучення громадськості.

Отже, міжнародна фінансова допомога відіграє не лише стабілізаційну, але й стратегічну роль — вона виступає базою для нової архітектури повоєнного розвитку України, забезпечує її економічну витривалість у період збройного протистояння та формує основу для сталого, модернізованого майбутнього в європейському просторі.

Список посилань:

1. Світовий банк. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment — February 2024 Update. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/02/15/ukraine-recovery-update>
2. Міністерство фінансів України. Звіт про міжнародну фінансову допомогу. 2024. URL: <https://mof.gov.ua>
3. Європейська комісія. Ukraine Support Tracker 2023. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/ukraine-support_en
4. Європейський інвестиційний банк. EIB Group activity in Ukraine. URL: <https://www.eib.org/en/projects/regions/eastern-neighbours/ukraine/index.htm>
5. USAID Ukraine. Annual Report 2023. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine>

6. OECD. The Cost of Rebuilding Ukraine. 2023. URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub>

7. Платформа DREAM. Офіційний сайт: моніторинг відновлення. URL: <https://dream.gov.ua>

УДК 005.95

Вірик І.О.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДО НОВИХ ФІНАНСОВИХ РЕАЛІЙ

В умовах сучасної глобальної економіки підприємства стикаються із значними викликами, що обумовлені зміною фінансових реалій, зокрема зростанням інфляції, нестабільністю валютних курсів, зниженням купівельної спроможності населення та трансформацією ринку праці. Ці фактори безпосередньо впливають на систему управління персоналом, вимагаючи її оперативної адаптації до нових умов.

Фінансові труднощі спричиняють скорочення корпоративних бюджетів, що змушує підприємства переосмислювати свою кадрову політику. На перший план виходить необхідність оптимізації витрат на персонал без втрати його ефективності та професіоналізму. Одним із способів такої адаптації є впровадження гнучких форм зайнятості, серед яких найбільш популярними стають аутсорсинг окремих функцій, фриланс-проекти та короткострокові контракти [1]. Це дозволяє компаніям швидко реагувати на коливання обсягу роботи, знижуючи постійні витрати на заробітну плату та соціальні гарантії.

Крім того, суттєве значення набуває перехід від матеріальної мотивації до розвитку нематеріальних форм заохочення працівників. У періоди економічних труднощів зростає роль таких чинників, як можливість професійного розвитку, гнучкий графік роботи, участь у прийнятті рішень та корпоративна культура взаємопідтримки [1]. Працівники високо оцінюють ті компанії, які, незважаючи на фінансові обмеження, інвестують у їх навчання та кар'єрне зростання.

Особливу увагу сучасні компанії приділяють цифровій трансформації HR-процесів. Використання спеціалізованих програмних рішень для автоматизації підбору, адаптації, оцінки та розвитку персоналу дає змогу значно підвищити ефективність управління людськими ресурсами та скоротити адміністративні витрати [2]. HR-аналітика, побудована на обробці великих даних, дозволяє прогнозувати плинність кадрів, виявляти ризикові групи працівників та оцінювати ефективність програм розвитку.

Сучасні технології, такі як системи електронного навчання, платформи для внутрішньої комунікації та мобільні додатки для самостійного управління кар'єрою, стають необхідними елементами нової архітектури управління персоналом. Вони не лише підвищують гнучкість HR-процесів, а й створюють умови для індивідуалізації підходів до кожного працівника [2].

Важливо також враховувати психологічні аспекти адаптації персоналу до нових фінансових реалій. Фінансова нестабільність і загрози скорочення персоналу можуть викликати підвищений рівень тривожності, стресу та невпевненості у майбутньому серед працівників. Це, у свою чергу, негативно позначається на їх продуктивності та залученості. Тому системи управління персоналом мають активно впроваджувати програми підтримки психологічного здоров'я, розвивати корпоративні практики відкритого діалогу, коучингу та менторства [3].

Стратегічна роль HR-функції в умовах нових фінансових реалій полягає не лише у вирішенні поточних кадрових завдань, а й у побудові довгострокової стратегії розвитку людського капіталу, здатної забезпечити стійкість і конкурентоспроможність організації. Системи мотивації повинні бути переглянуті таким чином, щоб поєднувати індивідуальні інтереси працівників із стратегічними цілями бізнесу. Комплексний підхід до адаптації управління персоналом включає

аналіз потреб працівників, моніторинг змін у ринковому середовищі та гнучке реагування на нові виклики [1; 2].

Таким чином, успішна адаптація системи управління персоналом до нових фінансових реалій вимагає поєднання стратегічного планування, цифрової трансформації, розвитку нематеріальних чинників мотивації та турботи про психологічне благополуччя працівників. Лише інтеграція цих напрямів дозволить забезпечити стабільність внутрішніх процесів в організації та її конкурентні переваги на ринку.

Список посилань:

1. Кібальник О. О. Трансформація системи управління персоналом в умовах економічної нестабільності. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 75–79.
2. Мурашко Л. В. Цифровізація HR-процесів: виклики та можливості в сучасній економіці. *Економічний часопис-XXI*. 2022. № 5–6. С. 90–93.
3. Панченко С. О. Психологічна безпека працівників в умовах кризових змін: роль HRM. *Менеджмент та підприємництво: тренди та інновації*. 2023. Т. 1, № 1. С. 115–120.

УДК 005.35:338.1(477)

Волков А.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

СОЦІАЛЬНА РОЛЬ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВІЙНИ: УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Війна завжди радикально змінює функціонування суспільних інституцій, зокрема бізнесу, змушуючи підприємства переосмислювати свої стратегії, цілі та соціальні зобов'язання. З початком повномасштабної збройної агресії росії проти України у 2022 році соціальна відповідальність бізнесу вийшла на новий рівень. В умовах руйнування інфраструктури, гуманітарної кризи та загальної нестабільності компанії були змушені не лише виживати, але й підтримувати армію, державу, працівників та місцеві громади. За оцінками аналітичних центрів, понад 60 % українських компаній у 2022–2023 роках долучилися до ініціатив з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), спрямованих на підтримку Збройних сил України, допомогу внутрішньо переміщеним особам, відновлення регіонів, що зазнали руйнувань. Цей період став випробуванням не лише для економічної стійкості підприємств, але й для здатності до ефективного управління соціальною відповідальністю в кризових умовах.

Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність перестала бути лише елементом іміджу чи добродійності. Вона трансформувалась у системний підхід, інтегрований у стратегії розвитку підприємств, що дозволяє зміцнювати взаємодію бізнесу зі суспільством, формувати довіру та забезпечувати стійкість не лише компаній, але й держави загалом. Аналіз сучасних управлінських підходів до корпоративної соціальної відповідальності в Україні дозволяє визначити ефективні практики, які можуть бути використані як у воєнний, так і у повоєнний період, сприяючи стійкому розвитку країни.

Актуальність дослідження соціальної ролі бізнесу визначається не лише масштабами потреб під час війни, але й потребою формувати нову модель стратегічної відповідальності, що базується на гнучкому управлінні, партнерстві з громадянським суспільством і прозорості дій. Таким чином, тема соціальної відповідальності бізнесу у воєнних реаліях України має як наукову, так і значну практичну цінність, оскільки охоплює ключові аспекти управління підприємствами в умовах кризи та відновлення.

Українські підприємства опинилися в ситуації, коли соціальні ініціативи стали не лише питанням репутації, а необхідною умовою для виживання країни, підтримки працівників та

забезпечення функціонування місцевих громад. Одним із ключових напрямів КСВ в Україні у 2022–2024 роках стала підтримка Збройних сил України.

За свідченнями аналітичного звіту платформи «Дія. Бізнес», станом на початок 2024 року 33,4 % підприємств адаптували свої стратегії до умов війни, запровадивши нові моделі управління та соціальної відповідальності. Водночас понад 50,5 % компаній діють інтуїтивно, створюючи ситуаційні рішення для підтримки функціонування бізнесу та соціальних ініціатив в умовах невизначеності [1].

Підприємства масово долучилися до фінансування потреб армії, постачання матеріально-технічних засобів, організації логістики та волонтерських проєктів. Компанії, такі як «Нова пошта», «Епіцентр», «Кернел», не лише виділяли кошти на підтримку оборони, але й організовували доставку гуманітарних вантажів, забезпечували працівників, мобілізованих до лав ЗСУ, соціальними гарантіями, зокрема збереженням робочих місць, виплатами зарплат та додатковими пільгами для родин.

Так, наприклад «Нова пошта» створила гуманітарний хаб, який обробляє понад 100 тон допомоги щодня, зокрема для військових підрозділів та лікарень, що працюють у зоні бойових дій. Компанія також інвестувала понад 60 млн. грн у технічну допомогу для ЗСУ, включаючи автомобілі, дрони та засоби зв'язку. «Епіцентр К» направив понад 500 млн. грн на допомогу військовим і підтримку постраждалих громад, забезпечивши постачання будівельних матеріалів для укріплення оборонних споруд, а також організував масштабну волонтерську кампанію серед працівників компанії. «Кернел», як один з найбільших аграрних холдингів України, окрім фінансової допомоги армії, також брав участь у ремонті військової техніки, постачанні пального та забезпеченні мобільних госпіталів. Крім цього, до ініціатив долучилися і технологічні компанії. Зокрема, Ajax Systems надала ЗСУ високотехнологічні системи безпеки, а також фінансувала розробку спеціальних продуктів для захисту стратегічних об'єктів. «Фармак», провідна фармацевтична компанія, поставляла безкоштовні медикаменти до військових шпиталів і лікарень у прифронтових регіонах, забезпечуючи життєво необхідні ліки для поранених [2, 6].

Другий важливий напрям соціальної відповідальності українського бізнесу — гуманітарна допомога внутрішньо переміщеним особам (ВПО) та постраждалим громадам. В умовах війни саме бізнес став одним з ключових джерел підтримки переселенців, забезпечуючи їх житлом, харчами, медикаментами, а також організовуючи комплексні програми соціальної допомоги.

Наприклад, компанія «Rozetka» оперативно створила програму підтримки ВПО, в рамках якої надавала товари першої необхідності за собівартістю через спеціальні логістичні канали. Компанія також облаштувала тимчасові пункти видачі для переселенців у різних регіонах, сприяючи швидкому доступу до продуктів та побутових товарів. «Ашан Україна» реалізував програму безкоштовного забезпечення продуктами для найбільш уразливих категорій населення, зокрема багатодітних сімей, людей похилого віку та осіб з інвалідністю. Компанія активно співпрацювала з міжнародними гуманітарними організаціями, що дозволило розширити масштаби допомоги. Вагомий внесок у підтримку переселенців зробила також мережа супермаркетів «АТБ», яка організувала гуманітарні набори для ВПО у співпраці з місцевими органами влади та волонтерськими центрами. Протягом 2022–2023 років компанія надала понад 1 млн. гуманітарних пакетів у найбільш постраждалі регіони. «Метінвест», найбільший промисловий холдинг України, створив Гуманітарний штаб «Метінвест допомагає», який забезпечив евакуацію та розміщення понад 15 тисяч осіб, зокрема працівників підприємств та їхніх родин. Компанія також надала понад 300 тонн гуманітарних вантажів, включаючи продукти, одяг та медичне обладнання. «Київстар» розробив спеціальні тарифи для переселенців, забезпечив безкоштовний зв'язок у перші дні після евакуації та фінансував створення психологічних центрів підтримки ВПО у партнерстві з громадськими організаціями. Крім того, «Карітас Україна» за підтримки бізнес-партнерів організував мережу гуманітарних центрів, що надають комплексну допомогу переселенцям: харчові продукти, гігієнічні засоби, юридичні консультації та психологічну підтримку. Багато підприємств, зокрема «Укрпошта» та

«Нова пошта», надали безкоштовні послуги доставки гуманітарних вантажів у прифронтові зони [2, 7].

Підтримка працівників стала ще одним критично важливим аспектом КСВ, який отримав пріоритетне значення в умовах воєнного стану. Багато компаній зосередили свої зусилля на збереженні робочих місць, впровадженні гнучких графіків роботи, релокації виробничих потужностей у безпечні регіони, а також на створенні безпечного робочого середовища.

Зокрема, ІТ-компанії, такі як SoftServe, EPAM Ukraine, Genesis, забезпечили масовий перехід на дистанційні формати роботи, що дозволило зберегти понад 90 % робочих місць у секторі. SoftServe також запустила програму психологічної підтримки, яка включає безкоштовні консультації з психотерапевтами, тренінги з емоційної витривалості, та створення внутрішнього кризового центру для працівників і членів їхніх родин. Промислові підприємства, такі як ArcelorMittal Кривий Ріг та Метінвест, організували евакуацію персоналу із зон активних бойових дій, забезпечили транспорт, тимчасове житло та фінансову допомогу в процесі релокації. ArcelorMittal реалізувала програму фінансової підтримки для працівників, що були змушені змінити місце проживання, а також компенсувала частину витрат на оренду житла. Nestlé Ukraine, яка частково перемістила операційну діяльність до Західної України, забезпечила нові робочі місця для релокованих працівників, запропонувала програми підтримки зайнятості, зокрема навчання нових професій та перекваліфікацію. АТБ-Маркет, найбільша роздрібна мережа України, зберегла понад 70 тисяч робочих місць, незважаючи на втрати торгових точок у зонах бойових дій. Компанія забезпечила виплати авансів для працівників у небезпечних регіонах, організувала безкоштовні обіди для персоналу та надала пільгове житло для співробітників і членів їхніх родин. Також прикладом ефективною підтримки персоналу є аграрний холдинг «МХП», який не лише організував релокацію понад 2000 працівників, але й запровадив додаткові страхові програми, покривши ризики, пов'язані з війною. Компанія також активно займалася соціальним забезпеченням родин мобілізованих працівників [3, 6].

Крім того, бізнесактивно включився у волонтерські ініціативи: багато компаній створили власні волонтерські штаби або підтримали наявні громадські проекти. Так, «Нова пошта» організувала логістичну платформу для доставки гуманітарної допомоги в деокуповані та прифронтові регіони, а також надала приміщення та транспортні ресурси для громадських організацій. Працівники компанії долучалися до корпоративного волонтерства на місцях, допомагаючи в організації евакуації населення, зборі гуманітарної допомоги та ремонті пошкоджених об'єктів. Київстар запровадив проєкт «Разом ми сильніші», у межах якого працівники компанії мали можливість брати участь у волонтерських ініціативах під егідою компанії, отримуючи адміністративну підтримку та додаткові дні відпустки для участі в благодійних програмах. Крім того, компанія надала безкоштовний зв'язок для військових і переселенців. «Ашан Україна» активно співпрацював з міжнародними та українськими фондами, надаючи гуманітарну допомогу, забезпечуючи продуктові набори та підтримуючи освітні ініціативи для дітей, які втратили доступ до шкільного навчання внаслідок бойових дій [2, 4, 5].

Управління такими соціальними ініціативами вимагало нових підходів до менеджменту КСВ. Компанії формували антикризові команди для оперативного ухвалення рішень, створювали бюджети соціальних витрат, підзвітні акціонерам і суспільству, впроваджували відкриті звіти про свою соціальну діяльність. В умовах війни КСВ стала інтегрованою частиною стратегічного управління підприємством, що дозволяло не лише забезпечити соціальну стійкість, але й підвищити довіру з боку клієнтів, партнерів та міжнародних донорів.

Особливо важливою є стратегічна орієнтація соціальної відповідальності на майбутнє. Багато українських компаній, розуміючи довготривалі наслідки війни, розробляють програми довгострокової підтримки громад, зокрема відновлення шкіл, лікарень, підтримки ветеранів війни та членів їхніх родин.

Таким чином, досвід українських компаній у період війни свідчить про глибоку трансформацію корпоративної соціальної відповідальності, яка перестала бути формальним інструментом іміджу

та набула системного характеру. Підтримка армії, допомога постраждалим громадам, турбота про працівників стали невід'ємними складовими КСВ-стратегій, що розглядаються бізнесом як довгострокові зобов'язання. Ці дії не є ситуативною реакцією на кризу, а відображають нову управлінську парадигму, де соціальна відповідальність інтегрується у стратегії виживання та розвитку підприємств, забезпечуючи збереження людського капіталу, стійкість економічної діяльності та активну участь бізнесу у відновленні країни. Управлінські підходи до реалізації КСВ стають гнучкими, швидкими та орієнтованими на потреби суспільства, що змінює роль бізнесу у національній системі стійкості.

Список посилань:

1. Платформа «Дія.Бізнес». Бізнес у війні: адаптація, стійкість, соціальна відповідальність. Звіт за 2023 рік. URL: <https://business.dia.gov.ua/cases/biznes-u-vijni-zvit-2023> (дата звернення 23.04.2025)
2. Нова пошта. Гуманітарна допомога та корпоративне волонтерство. 2023. URL: <https://novaposhta.ua/ru/news/detail/3098> (дата звернення 23.04.2025)
3. Nestlé Ukraine. Наші дії під час війни: підтримка співробітників і громади. 2023. URL: <https://www.nestle.ua/media/newsfeed/nestle-support-ukraine-2023> (дата звернення 23.04.2025)
4. Київстар. Соціальні ініціативи під час війни: проект «Разом ми сильніші». 2023. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility/solidarity-2023>. (дата звернення 23.04.2025)
5. Ашан Україна. Благодійні ініціативи та гуманітарна допомога. 2023. URL: <https://auchan.ua/ua/cms/charity-news>. (дата звернення 23.04.2025)
6. Європейська Бізнес Асоціація. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні під час війни: опитування та аналітика. Київ, 2023. URL: <https://eba.com.ua/analytics/vidpovidalnist-biznesu-v-umovah-vijny/> (дата звернення 23.04.2025)
7. Ukraine Crisis Media Center. Бізнес під час війни: приклади соціальної активності та взаємодії з громадами. Київ, 2023. URL: <https://uacrisis.org/uk/business-social-initiatives-2023> (дата звернення 23.04.2025)

УДК: 336:37

Ворох Р.Г.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОФЕСІЙНИХ СПІЛЬНОТ

У сучасних умовах глобалізації економіки та постійних технологічних змін фінансова грамотність набуває стратегічного значення як для окремих громадян, так і для професійних спільнот. Рівень обізнаності з фінансовими питаннями безпосередньо впливає на ефективність прийняття рішень, адаптивність до змін ринкових умов, а також на здатність до довгострокового стратегічного планування та інвестування в особистий і професійний розвиток.

Професійні спільноти, що складаються з фахівців однієї чи кількох суміжних галузей, дедалі більше виступають не лише як платформи для обміну знаннями, але і як суб'єкти, здатні формувати колективні стратегії розвитку на основі спільного фінансового планування. Висока фінансова грамотність учасників таких спільнот дозволяє краще розуміти особливості економічних процесів, оцінювати ризики інвестування у професійні проекти, планувати власні фінансові ресурси для підвищення кваліфікації або започаткування підприємницької діяльності [1].

За результатами досліджень, професійні об'єднання з високим рівнем фінансової культури демонструють вищу здатність до самоорганізації, швидшої адаптації до змін на ринку праці,

а також вищий рівень інноваційності [2]. Підвищення фінансової грамотності стимулює членів спільнот активніше залучатися до спільних інвестиційних проєктів, формувати фонди професійного розвитку та брати участь у створенні стартапів, що базуються на колективній експертизі.

Особливої уваги заслуговує вплив фінансової грамотності на розвиток навичок підприємницького мислення серед учасників професійних спільнот. Усвідомлене управління фінансовими ресурсами сприяє зростанню ініціативності, готовності до прийняття обґрунтованих ризиків, плануванню кар'єри з орієнтацією на самозайнятість або створення власного бізнесу [3].

Крім того, фінансова обізнаність підвищує рівень соціальної відповідальності професійних спільнот. Члени таких об'єднань більш уважно ставляться до етичних аспектів ведення фінансової діяльності, сприяють популяризації прозорих стандартів управління фінансами в межах галузі, підтримують програми фінансової освіти для молоді та малодосвідчених працівників [2].

Таким чином, фінансова грамотність виступає не просто інструментом індивідуальної фінансової безпеки, а стає каталізатором глибинних трансформацій у професійних спільнотах, сприяючи їхньому розвитку, інституціоналізації та зростанню конкурентоспроможності. Формування високого рівня фінансової культури серед професійних об'єднань є важливим завданням державної політики, роботодавців та освітніх закладів, оскільки саме ця компетенція стає основою сталого розвитку людського капіталу в новій економічній реальності.

Список посилань:

1. Савченко Т. Г. Фінансова грамотність: важливий елемент професійної компетентності у XXI столітті. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 48–56.
2. Клименко І. В. Роль фінансової грамотності у розвитку професійних спільнот: соціально-економічний аспект. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2023. № 1. С. 91–98.
3. Литвиненко С. П. Підприємницьке мислення як результат формування фінансової грамотності. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 12. С. 37–41.

УДК: 005.334

Головачов Є.О.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПОСТКРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Фінансова стійкість підприємств є одним із найважливіших чинників їх виживання і розвитку в умовах посткризової трансформації економіки. Після масштабних економічних потрясінь — фінансових криз, пандемій, політичних катаклізмів або масштабних регіональних конфліктів — підприємства стикаються з новими викликами, що вимагають перегляду фінансових стратегій, оперативного зміцнення ресурсної бази та підвищення гнучкості бізнес-моделей.

Фінансова стійкість у цей період визначається здатністю підприємства забезпечити безперервність основної діяльності, ефективно управляти ризиками ліквідності, платоспроможності та кредитоспроможності, а також створювати необхідні фінансові резерви для подальшого розвитку [1].

Одним із ключових напрямів посткризової адаптації є реструктуризація фінансових потоків. Підприємства активно оптимізують витрати, зменшують залежність від зовнішнього кредитування, переорієнтовуються на внутрішні джерела фінансування, такі як реінвестування

прибутку або залучення стратегічних партнерів [2]. Значно зростає роль управління обіговим капіталом — ефективна робота з дебіторською заборгованістю, прискорення оборотності товарно-матеріальних запасів і оптимізація строків розрахунків із постачальниками дозволяють зміцнити короткострокову платоспроможність підприємства.

Іншою важливою складовою фінансової стійкості у посткризовий період є диверсифікація фінансових ризиків. Підприємства прагнуть зменшити свою залежність від одного ринку, одного постачальника або одного виду продукції, що дозволяє знизити вразливість перед майбутніми потрясіннями [3]. Застосовуються комплексні стратегії управління ризиками, серед яких страхування ризиків, хеджування валютних коливань та створення резервних фондів.

Особливої уваги заслуговує питання цифрової трансформації фінансового управління. Використання цифрових технологій, таких як ERP-системи, фінансові аналітичні платформи, системи управління ризиками у реальному часі дозволяє підприємствам отримувати точніші дані для ухвалення управлінських рішень і своєчасно реагувати на зміни у фінансовому середовищі [1].

Фінансова стійкість також залежить від здатності підприємства залучати альтернативні джерела фінансування. Зокрема, посткризова трансформація активізує розвиток краудфандингу, венчурного фінансування, участі у програмах державно-приватного партнерства та залучення коштів через зелені облігації або соціальні облігації [2].

Варто зазначити, що у період посткризової трансформації змінюється і підхід до стратегічного планування. Традиційне довгострокове планування поступається місцем сценарному плануванню, яке дозволяє підприємствам готувати кілька альтернативних варіантів розвитку подій та швидко адаптуватися до мінливих умов [3].

Таким чином, фінансова стійкість підприємств у період посткризової трансформації визначається здатністю оперативно переглядати фінансові стратегії, адаптувати управлінські моделі до нових реалій, використовувати цифрові інструменти для підвищення ефективності управління та активно залучати інноваційні фінансові рішення. Забезпечення фінансової стійкості стає не просто питанням виживання, а ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності і сталого розвитку бізнесу в умовах нової економічної реальності.

Список посилань:

1. Петрова І. В. Фінансова стійкість підприємств у посткризовий період: проблеми та шляхи їх вирішення. *Фінанси України*. 2022. № 8. С. 43–50.
2. Коваленко М. С. Управління фінансовими потоками в умовах посткризової економіки. *Економіка і держава*. 2023. № 2. С. 69–74.
3. Шевченко О. Ю. Сценарне планування як інструмент підвищення фінансової стійкості підприємств. *Проблеми економіки*. 2022. № 6. С. 99–105.

УДК 338.45:351.71(477)

Даниленко Д.Ю.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВІДБУДОВОЮ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: ПАРТНЕРСТВО ДЕРЖАВИ І БІЗНЕСУ

Руйнування інфраструктури є однією з найсерйозніших проблем, з якими зіткнулася Україна внаслідок повномасштабної агресії російської федерації, що триває з 2022 року. Масові пошкодження транспортної мережі, енергетичних систем, житлових та соціальних об'єктів суттєво підірвали економічний потенціал країни та створили значні соціальні виклики. За оцінками Світового банку, прямі збитки інфраструктурі України перевищили \$135 млрд.

станом на початок 2024 року з яких найбільших втрат зазнали транспортні мережі (\$36,2 млрд.), житловий сектор (\$50,3 млрд.), енергетична інфраструктура (\$11,5 млрд.) та об'єкти соціальної сфери, включаючи школи та лікарні (\$8 млрд.) і ця сума продовжує зростати [1]. Відновлення цих об'єктів є стратегічним пріоритетом не лише для економічного зростання, але й для забезпечення базових потреб населення, підтримки соціального порядку та сприяння інтеграції України до Європейського Союзу.

У цьому контексті виникає потреба у формуванні ефективної моделі стратегічного управління процесами відбудови інфраструктури, яка передбачає не лише мобілізацію внутрішніх ресурсів держави, але й активне залучення приватного сектору. З огляду на масштаб завдань та обмеженість державного фінансування, ключовим інструментом стає публічно-приватне партнерство (ППП), яке дозволяє об'єднати фінансові, організаційні та технологічні можливості бізнесу та держави задля досягнення спільних цілей відновлення.

Актуальність теми обумовлена необхідністю розробки дієвих стратегій відбудови інфраструктури України в умовах глибокої кризи, де зростає потреба у залученні приватного капіталу, міжнародних донорів та створенні прозорих механізмів партнерства. Питання стратегічного управління відбудовою є не лише економічним, але й політичним викликом, який визначає майбутнє стійкості української держави та її інтеграцію до європейського простору. Враховуючи масштаб завдань та високі ризики, важливо формувати нові підходи до управління, що базуються на довірі, ефективності, інноваційності та здатності до швидкої адаптації в умовах змін.

Метою цього дослідження є обґрунтування необхідності стратегічного партнерства між державою і бізнесом у процесі відбудови інфраструктури України та вивчення ефективних моделей публічно-приватного співробітництва, які можуть забезпечити реалізацію національних інтересів у сфері реконструкції та модернізації країни.

Стратегічне управління відбудовою передбачає не лише мобілізацію ресурсів, але й визначення пріоритетів, координацію зусиль та прозорість реалізації проєктів. У цьому контексті важливу роль відіграють урядові програми (зокрема «Велике Відновлення»), націлені на реконструкцію доріг, мостів, шкіл, лікарень, енергетичних об'єктів. Разом із цим, залучення бізнесу дозволяє підвищити ефективність проєктів за рахунок технологій, інновацій та додаткових фінансових потоків.

В умовах обмежених бюджетних можливостей України ключову роль у фінансуванні та реалізації інфраструктурних проєктів може відігравати публічно-приватне партнерство (ППП). Цей підхід дозволяє поєднати державне стратегічне управління із гнучкістю та інноваційним потенціалом бізнесу. В Україні механізми PPP почали активно розвиватися у 2020–2021 роках, особливо у портовій сфері. Наприклад, концесійний проєкт порту «Ольвія» за участі катарської компанії QTerminals став першим вдалим прикладом, що демонструє можливість ефективної взаємодії держави і бізнесу: інвестиції у розвиток порту склали понад \$120 млн., створено сотні нових робочих місць, модернізовано інфраструктуру [2].

Інвестиційне партнерство може включати прямі інвестиції бізнесу в об'єкти відбудови за підтримки державних гарантій, податкових пільг, компенсацій ризиків. Державна стратегія має передбачати механізми захисту інвесторів, стимулювання локального виробництва, а також прозорі правила конкуренції. Важливим аспектом є координація міжнародної допомоги: залучення коштів Світового банку, Європейського інвестиційного банку, USAID, ЄБРР до проєктів з частковою участю українських компаній. Платформа DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) забезпечує прозорість і контроль за відбудовчими проєктами, підвищуючи довіру з боку бізнесу та донорів [3].

За даними Міністерства відновлення України, станом на березень 2024 року у DREAM було зареєстровано понад 1000 інфраструктурних проєктів, з яких 350 реалізуються за участі приватних компаній у сфері будівництва, логістики, енергетики [3]. Зокрема, у відбудові Київської області беруть участь такі великі компанії, як Будівельна група «Основа», DTEK, Кернел та інші

У 2023–2024 роках Україна запровадила низку важливих стратегічних ініціатив для управління відбудовою, зокрема Національний план відновлення, який передбачає реалізацію понад 800 проєктів, із загальною потребою фінансування близько \$411 млрд. до 2033 року, згідно з оцінкою Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [4]. Із цієї суми більше \$150 млрд. планується залучити у формі іноземних інвестицій та ППП. Таким чином, партнерство з бізнесом виступає одним із головних джерел ресурсів для досягнення цілей відбудови.

Особливо активно бізнес долучається до відновлення енергетичної інфраструктури, яка зазнала значних втрат через масовані обстріли. Наприклад, компанія DTEK інвестувала понад 1,5 млрд. грн у ремонт і модернізацію енергетичних об'єктів у 2023 році, зокрема в Київській та Дніпропетровській областях [5].

Крім того, запроваджуються проєкти розвитку «зеленої енергетики», які мають стати частиною довгострокової стратегії енергонезалежності України та підвищення її стійкості до зовнішніх викликів. Зокрема, урядом України у 2023 році було схвалено Концепцію розвитку відновлюваної енергетики до 2030 року, яка передбачає збільшення частки «чистої енергії» до 25 % у загальному енергобалансі країни. В рамках цього курсу, приватні компанії активно інвестують у будівництво сонячних та вітрових електростанцій, особливо в західних та центральних регіонах, які менше постраждали від бойових дій.

Так, компанія UDP Renewables реалізує проєкт будівництва сонячної електростанції потужністю 70 МВт у Вінницькій області, яка має забезпечити електроенергією понад 100 тисяч домогосподарств. Водночас, WindEurope спільно з українськими партнерами запустили ініціативу із розвитку вітроелектростанцій у Закарпатській області, обсяг інвестицій становить понад €150 млн.

Крім того, група компаній DTEK у 2023 році відновила роботу Тилігульської вітрової електростанції в Миколаївській області та планує її розширення до 500 МВт, що зробить її однією з найбільших вітроелектростанцій в Східній Європі [5]. Це є важливим кроком у забезпеченні стабільного та екологічно безпечного енергопостачання регіонів, що зазнали руйнувань.

Підтримку розвитку «зеленої енергетики» також надають міжнародні фінансові інституції, зокрема Європейський інвестиційний банк та Європейський банк реконструкції та розвитку, які у 2023 році виділили понад €300 млн. на реалізацію проєктів у сфері відновлюваних джерел енергії в Україні.

Розвиток «зеленої енергетики» в рамках стратегічного управління відбудовою дозволяє не лише компенсувати втрати традиційних енергетичних об'єктів, але й сприяє формуванню нової енергетичної політики країни, орієнтованої на сталий розвиток та інтеграцію до європейського енергетичного ринку.

Також важливою сферою партнерства є транспортна інфраструктура. Було підписано меморандуми між державою та приватними компаніями щодо відновлення стратегічно важливих доріг та мостів. З метою залучення приватного сектору до реалізації цих завдань було підписано низку меморандумів про співпрацю між державою та будівельними компаніями щодо відновлення критичної транспортної інфраструктури. Одним із яскравих прикладів є діяльність Onur Group Ukraine, яка активно працює над реконструкцією мостів у Чернігівській та Сумській областях, спільно з Державним агентством відновлення. Станом на початок 2024 року компанія завершила відновлення понад 10 мостів, включаючи міст через річку Десна поблизу Чернігова, що є важливим для відновлення транспортного сполучення між північними та центральними регіонами [6].

Крім того, Автомагістраль-Південь, інша провідна компанія в галузі, реалізує проєкти капітального ремонту ділянок міжнародних трас М-06 (Київ — Чоп) та М-03 (Київ — Харків — Довжанський), що мають стратегічне значення для забезпечення експорту та гуманітарних перевезень. У 2023 році компанія за власні та залучені кошти модернізувала понад 50 км доріг, в тому числі із застосуванням технологій холодного ресайклінгу, що дозволяє підвищити

довговічність дорожнього покриття [6]. Важливо також зазначити участь міжнародних донорів у проєктах відновлення транспортної інфраструктури. Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) у 2023 році виділив €50 млн. на реконструкцію мостів та доріг у північних регіонах України, зокрема у Київській, Житомирській та Чернігівській областях.

Крім інвестиційних проєктів у сфері економічної інфраструктури, приватні компанії відіграють важливу роль у гуманітарній відбудові, фінансуючи відновлення об'єктів соціальної інфраструктури, таких як школи, лікарні, дитячі садки та житлові будинки для постраждалого населення. В умовах руйнувань, які спричинили масову міграцію та гуманітарну кризу, підтримка бізнесом соціальних проєктів набуває стратегічного значення для збереження суспільної стійкості та відновлення нормальних умов життя в регіонах, що зазнали найбільших втрат.

Одним із найбільш активних учасників цього процесу є група Metinvest, яка у 2023 році інвестувала понад 500 млн. грн у відновлення житлової інфраструктури, зокрема в містах Запорізької та Донецької областей. Ще одним прикладом є діяльність компанії АТБ-Маркет, яка у 2023 році забезпечила будівництво модульних будинків для тимчасового розміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у Київській та Черкаській областях. Інвестиції компанії в гуманітарну інфраструктуру склали понад 150 млн. грн, включаючи фінансування шкільного харчування для дітей із сімей переселенців та підтримку мобільних медичних бригад.

Компанія Фармак у партнерстві з міжнародними організаціями профінансувала відновлення медичних закладів у Харківській області, включаючи ремонт терапевтичного корпусу обласної лікарні, постачання медичного обладнання та ліків. Загальна сума внеску компанії у медичну відбудову перевищила 80 млн. грн. Крім того, бізнес активно долучається до ініціатив з психологічної реабілітації постраждалих громад. ІТ-компанія SoftServe у 2023 році запустила проєкт Mental Health Recovery, в рамках якого було відкрито центри психологічної підтримки у Львові, Тернополі та Києві для переселенців, ветеранів та членів їхніх родин. Компанія профінансувала навчання психологів, створення онлайн-платформи для консультацій та розробку мобільного додатку з психоемоційної підтримки.

Стратегічне управління відбудовою інфраструктури України вимагає чіткої взаємодії держави та бізнесу на засадах публічно-приватного партнерства. Ефективне поєднання ресурсів, технологій та управлінських компетенцій обох сторін дозволить не лише відновити зруйновані об'єкти, але й створити сучасну, конкурентоспроможну інфраструктурну базу. Розвиток партнерства вимагає вдосконалення правової бази, гарантій для інвесторів та високого рівня прозорості у реалізації проєктів. Відновлення України є спільною відповідальністю держави, бізнесу та міжнародної спільноти.

Список посилань:

1. Світовий банк. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment — February 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/ukraine-damage-assessment-2024> (дата звернення 22.04.2025)
2. Міністерство інфраструктури України. Успішні кейси ППП: досвід порту Ольвія. 2023. URL: <https://mtu.gov.ua/news/ppp-olvia-success.html> (дата звернення 22.04.2025)
3. Платформа DREAM. Прозорість відбудови: цифрові інструменти контролю. 2024. URL: <https://dream.gov.ua/about> (дата звернення 22.04.2025)
4. OECD. Ukraine: Rebuilding after the War. Policy Paper, 2023. URL: <https://www.oecd.org/publications/ukraine-rebuilding-after-the-war-4b8f9b70-en.htm> (дата звернення 22.04.2025)
5. DTEK. Результати інвестицій у відновлення енергетики. 2024. URL: <https://dtek.com/media/news/dtek-energy-restoration-report-2024> (дата звернення 22.04.2025)
6. Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України. 2024. URL: <https://restoration.gov.ua/news/onur-bridges> (дата звернення 22.04.2025)
7. Metinvest. Підтримка регіонів та проєкти соціальної відповідальності. 2024. URL: <https://metinvestholding.com/uk/media/news/500mln-restoration-2024> (дата звернення 22.04.2025)

Дао Родіон НАМ

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

ЦИФРОВІ БІЗНЕС–МОДЕЛІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ У ДОБУ ІНДУСТРІЇ 4.0

Поява Індустрії 4.0 — четвертої промислової революції — зумовила масштабні трансформації у способах організації виробництва, обслуговування клієнтів, управління ресурсами та створення цінності. Однією з ключових змін стало впровадження цифрових бізнес-моделей (ЦБМ), які базуються на широкому використанні інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики великих даних, штучного інтелекту, хмарних обчислень і Інтернету речей (IoT). ЦБМ стали новою нормою, що визначає конкурентоспроможність підприємств у глобальному цифровому середовищі [1, с. 14].

На відміну від традиційних моделей, де створення вартості здебільшого залежало від фізичних активів і прямих операційних процесів, цифрові бізнес-моделі базуються на платформенній логіці, мережевому ефекті, персоналізації послуг і швидкій масштабованості. Наприклад, моделі, що орієнтовані на підписку (subscription), фріміум (freemium), цифрові маркетплейси, краудсорсинг або pay-as-you-go дозволяють гнучко реагувати на зміни попиту та поведінки споживачів [2, с. 19].

Одним із прикладів успішної реалізації цифрової бізнес-моделі є компанія Amazon, яка перетворилася з онлайн-магазину на багаторівневу екосистему цифрових послуг. В Україні також з'являється дедалі більше компаній, що використовують цифрову логіку — наприклад, monobank, Prom.ua, платформи онлайн-освіти та логістики. Ці підприємства активно впроваджують автоматизацію, big data, CRM-системи та хмарну інфраструктуру, що дозволяє їм масштабувати операції, скорочувати витрати і покращувати користувацький досвід [3, с. 31].

Реалізація цифрових бізнес-моделей потребує зміни організаційної культури та управлінських підходів. Класична ієрархія поступається місцем динамічним, кросфункціональним командам. Зростає роль цифрових лідерів, Chief Digital Officers, продукт-менеджерів, аналітиків даних. Водночас трансформація вимагає розвитку цифрових компетенцій персоналу на всіх рівнях, що стає складовою стратегії управління людським капіталом [4, с. 52].

Невід'ємною частиною нових моделей є орієнтація на клієнта (customer-centricity), що забезпечується за допомогою аналізу поведінки споживачів у реальному часі, сегментації даних, автоматизованих чат-ботів, персоналізованих пропозицій. Це підвищує рівень лояльності, повторні продажі та ефективність маркетингових кампаній.

Однак впровадження цифрових бізнес-моделей пов'язане і з низкою викликів. До них належать: необхідність масштабних інвестицій у цифрову інфраструктуру, кібербезпека, правова неврегульованість цифрових платформ, а також опір змінам всередині організації. За даними McKinsey, близько 70% цифрових трансформацій зазнають невдачі через недостатню зміну корпоративної культури або неузгодженість між стратегією та операційними процесами [5, с. 6].

Для ефективного переходу до цифрових моделей важливо дотримуватися таких рекомендацій:

- оцінити цифрову зрілість організації і сформулювати roadmap трансформації;
- інтегрувати цифрову стратегію з бізнес-стратегією компанії;
- інвестувати у навчання персоналу та залучення цифрових талантів;
- створити клієнтоорієнтовану IT-архітектуру;
- розвивати партнерства з технологічними компаніями та платформами.

Таким чином, цифрові бізнес-моделі є не просто трендом, а необхідною умовою довгострокового розвитку підприємств в умовах нової цифрової економіки. Вони дозволяють бізнесу не лише оптимізувати процеси, але й створювати принципово нові способи взаємодії зі споживачем, джерела доходу та конкурентні переваги. Головним завданням управлінців є перехід від експериментів з цифровими технологіями до цілісної цифрової трансформації бізнесу.

Список посилань:

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2017. 172р.
2. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. Wiley, 2010. 288 p.
3. Deloitte. Digital Business Models: Optimizing the Digital Future. URL: <https://www2.deloitte.com>
4. Соловей П. Моделі цифрової трансформації в управлінні. Київ: Економіка, 2021. 164с.
5. McKinsey Digital. Why do digital transformations fail? URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 06.05.2025)

УДК 336.144:658.15

Дяченко О. В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Стан економічної нестабільності, викликаний зокрема військовими діями, глобальною інфляцією, порушеннями ланцюгів постачання, суттєво впливає на функціонування малого бізнесу. Саме малі підприємства є найбільш вразливими до зовнішніх шоків через обмежені фінансові ресурси, нестачу резервного капіталу та обмежений доступ до кредитів. У таких умовах фінансове планування набуває першочергового значення як інструмент адаптації, прогнозування та забезпечення стійкості підприємств [1, с. 13].

Фінансове планування — це процес визначення цілей, оцінки ресурсів, прогнозування грошових потоків та розробки стратегій досягнення фінансових цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників. У нестабільному середовищі цей процес повинен бути максимально гнучким і динамічним, спиратися на постійний моніторинг макроекономічних змін і сценарне моделювання [2, с. 21].

Для малого бізнесу особливо актуальним є використання таких інструментів фінансового планування:

Сценарне бюджетування — створення кількох фінансових сценаріїв (оптимістичного, реалістичного, песимістичного) з урахуванням різних варіантів розвитку подій. Це дозволяє заздалегідь підготуватися до можливих ризиків та ухвалити превентивні рішення.

Короткострокове планування грошових потоків (cash-flow) — щотижневе або щомісячне прогнозування надходжень і витрат дозволяє виявити дефіцит коштів та уникнути касових розривів, які є критичними для малого бізнесу [3, с. 45].

Фінансові резерви — формування страхових фондів для покриття непередбачених витрат. Хоча накопичення резервів у складні періоди є непростим завданням, навіть невеликі суми можуть відіграти роль “фінансової подушки”.

Ротаційне управління запасами — оптимізація товарних залишків з метою зменшення заморожених коштів і зниження ризику непродажу або знецінення продукції.

Диверсифікація каналів продажів і постачальників — пошук альтернативних постачальників, вихід на нові ринки (у тому числі онлайн), що зменшує залежність від окремих зовнішніх факторів.

Пандемія COVID-19, а згодом і повномасштабна війна в Україні, стали катализаторами для переосмислення підходів до управління фінансами. За результатами досліджень ЄБРР, малі підприємства, які впровадили регулярне планування, зберегли операційну діяльність на рівні не нижче 70% від довоєнного обсягу. Натомість ті, хто покладався лише на інтуїтивне управління, зазнали збитків або змушені були призупинити роботу [4, с. 32].

Іншою важливою складовою є впровадження цифрових фінансових рішень. Сучасні онлайн-сервіси дозволяють вести облік, аналізувати фінансові показники, формувати бюджети, сплачувати податки, подавати звітність — усе це зменшує адміністративне навантаження та сприяє прозорості управління. Наприклад, сервіси «Finmap», «Клієнт-банк», хмарна бухгалтерія «Cota» тощо допомагають підприємцям швидко адаптуватися до нових умов [5, с. 64].

Разом з тим, для ефективної реалізації фінансового планування на мікрорівні потрібна і підтримка на макрорівні: доступ до мікrokредитування, консультаційні послуги, спрощення податкового обліку, цифрова інфраструктура. Програми USAID, ЄБРР, ГУРТ вже зараз надають менторську допомогу, гранти та доступ до навчання у сфері фінансового менеджменту для малого бізнесу.

Таким чином, фінансове планування є ключовим інструментом забезпечення стійкості малого бізнесу в умовах економічної нестабільності. Його ефективність залежить від здатності підприємців швидко реагувати на зміни, використовувати цифрові рішення, будувати партнерські зв'язки та інтегрувати гнучке мислення у фінансову практику.

Список посилань:

1. Чумак Л.І. Управління фінансами підприємства в умовах невизначеності. Київ: КНЕУ, 2021. 210 с.
2. Baker H., English P. Capital Structure and Budgeting in Small Firms. *Journal of Finance*, 2020. № 6. P. 128–140.
3. Державна служба зайнятості України. Методичні рекомендації щодо cash-flow планування. Київ, 2023.
4. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). *Small Business Resilience in Ukraine: Report 2023*. London, 2023.
5. Open4Business. Фінансові сервіси для малого бізнесу в Україні. URL: <https://open4business.com.ua>

УДК: 005.21/.24

Єзєпа Г.Д.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ НОВИХ ПРОФЕСІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ

В умовах стрімкої трансформації глобальної економіки та інтенсивного розвитку цифрових технологій професійні спільноти перестають бути статичними структурами. Сьогодні вони еволюціонують у складні професійні екосистеми, що поєднують підприємства, навчальні заклади, стартапи, науково-дослідні центри, державні органи та окремих спеціалістів. У цьому контексті роль стратегічного менеджменту істотно зростає, оскільки саме він забезпечує цілісне бачення розвитку, узгодженість дій різних учасників і стійкість нових професійних утворень.

Стратегічний менеджмент у професійних екосистемах виступає інструментом визначення спільних цілей, створення довгострокових стратегій розвитку, координації ресурсів і забезпечення інноваційної взаємодії [1]. Формування стратегічного бачення, орієнтованого на створення спільної цінності для всіх учасників екосистеми, є необхідною умовою її успіху та стійкості в умовах постійних змін ринкового середовища.

Однією з головних задач стратегічного менеджменту є створення умов для інклюзивного розвитку екосистеми. Це передбачає залучення різноманітних учасників — великих корпорацій, малих та середніх підприємств, освітніх установ, фрілансерів та дослідників — для забезпечення ширшого доступу до можливостей розвитку, інновацій та співпраці [2].

Особливу увагу стратегічний менеджмент приділяє формуванню механізмів обміну знаннями в екосистемі. Розробка спеціалізованих платформ для обміну досвідом, проведення спільних заходів, організація мережових навчальних програм сприяють підвищенню компетентності учасників та прискоренню інноваційних процесів.

В умовах високої мінливості зовнішнього середовища ключовим завданням стратегічного менеджменту є також гнучкість і адаптивність екосистеми. Для цього застосовуються принципи сценарного планування, передбачення технологічних трендів та оперативне коригування стратегічних орієнтирів [3]. Гнучкі екосистеми здатні швидко реагувати на зміни попиту на ринку праці, появу нових професій або зміну технологічних парадигм.

Не менш важливою є роль стратегічного менеджменту у побудові стійких партнерств. Успішні екосистеми базуються на довірі, спільних цінностях та взаємній вигоді. Стратегічні управлінські підходи сприяють створенню умов для ефективної кооперації між бізнесом, наукою та освітою, що підвищує інноваційний потенціал спільноти [2].

В епоху цифровізації та розвитку технологій штучного інтелекту стратегічний менеджмент набуває нових інструментів. Застосування великих даних, штучного інтелекту для аналізу трендів, автоматизованих систем підтримки прийняття рішень дозволяє краще розуміти потреби учасників екосистеми та формувати персоналізовані стратегії взаємодії [1].

Таким чином, стратегічний менеджмент відіграє критично важливу роль у формуванні та розвитку професійних екосистем, забезпечуючи їхню узгодженість, гнучкість, інноваційність і стійкість. Його застосування дозволяє професійним спільнотам не лише адаптуватися до змін, але й стати активними драйверами соціально-економічного розвитку національного та глобального рівня.

Список посилань:

1. Горбачова І. О. Стратегічний менеджмент у розвитку професійних спільнот у цифрову епоху. Менеджмент і підприємництво в Україні. 2023. № 1. С. 32–40.
2. Петров Д. В. Розвиток професійних екосистем: роль партнерств та стратегічного управління. Економіка і держава. 2022. № 10. С. 65–70.
3. Левченко М. С. Сценарне планування як інструмент стратегічного розвитку професійних об'єднань. Проблеми економіки. 2023. № 2. С. 120–126.

ЛІДЕРСТВО У ХХІ СТОЛІТТІ ТА ПРОФЕСІЙНІ ЯКОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

Питання лідерства визнається як одне з центральних для соціальної психології. Це соціально-психологічне явище, по своїй суті, є процесом управління малими соціальними групами на психологічному рівні їх організації. Управління через вплив на членів групи з'являється ще у дослідженнях К.Левіна, Дж.Морено. Розглянемо основні терміни та поняття, пов'язані з проблематикою:

Вплив — це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, відношення, відчуття іншої людини.

Влада — це можливість впливати на поведінку інших.

Лідер — особистість з певним набором якостей та навичок, які забезпечують здатність впливати на інших.

Послідовники — команда однодумців, що готові слідувати за лідером для досягнення цілі.

Мета — певний результат, в якому зацікавлені і лідер, і його команда, досягнення якого об'єднує всіх учасників в спільній діяльності.

Ресурси влади — це всі ті засоби, використання яких забезпечує вплив на об'єкт влади відповідно до цілей суб'єкта [1].

Філософи та футурологи намагаються зрозуміти сутність взаємодій людських спільнот на різних етапах суспільного розвитку, описати зміни, що відбуваються довкола. Початок минулого століття світ був названий ними — SPOD. Це абревіатура з англійських слів: steady (стійкий), predictable (передбачуваний), ordinary (простий), definite (визначений).

З розвитком інформаційних технологій, було озвучено концепцію VUCAсвіту. Новий термін — означав, що світ змінився: став мінливим та складним, у ньому не існує гарантованої стабільності. Термін розшифровують так: V — volatility (нестабільність) U — uncertainty (невпевненість) C — complexity (складність) має на увазі ситуації, де багато взаємопов'язаних елементів та величезний обсяг інформації. A — ambiguity (двозначність) визначається відсутністю чіткого розуміння правил гри, поведінка гравців. Бути лідером тепер значило вміти пристосовуватися до змін турбулентного часу й управляти ними.

На рубежі десятиліть, на зміну VUCAсвіту прийшов світ BANI — ще більш швидкий, складний і непрогнозований. Brittle (крихкість) замість Volatility (нестабільності). Тобто ми живемо з усвідомленням, що завтра все може просто зламатися і зникнути [2].

До сьогодні ми боялися зробити щось неправильно через брак інформації, зараз же боїмося через те, що ця інформація занадто швидко змінюється і за нею важко встежити. Цей страх підтримується постійним інформаційним потоком. Загрози сьогодні роблять людей вже не просто невпевненими. Вони відчувають тривогу з приводу майбутнього, безпорадність, страх щось обирати. Люди очікують нових неприємностей, негативних наслідків. Медіа та соцмережі, подають емоційно забарвлені новини, запускають фейки та підсилюють ці страхи. Людина хоче все контролювати, щогодини передивляється інформацію, щоб не пропустити якоїсь загрози. Або ж, навпаки, перестає читати такі повідомлення, ізолюється від світу, стає пасивною.

Потік інформації настільки великий, що людський мозок вже не може з нею впоратися. Знати потроху про все неможливо. Наслідком тривоги є, як бажання знищити всі авторитети, так і бажання гуртуватися довкола публічних харизматичних постатей [4].

Лідери Світу BANI є переважно емоційними, ніж інструментальними. Для цього деякі лідери або ті, хто прагнуть ними стати (інфлюенсери), створюють епатажні образи, використовують

ризиковану поведінку чи інші засоби для привернення уваги, при цьому не акцентують увагу на своїх досягненнях, знаннях, уміннях і навичках.

Основою і джерелом феномена лідерства стає процес спілкування людей, в якому складаються їх соціальні потреби. Зокрема, в організації своєї поведінки та своєї діяльності. Виникаючи як результат спілкування, лідерство надалі може стимулом стимулом до спілкування, формування певних міжособистісних відносин у групі. Другий аспект стосується такої психологічної якості особистості лідера як гнучкість, під якою розуміють адаптивність мислення та поведінки людини. Гнучкість як важливу професійну та особистісну вимогу до лідера виокремлюють такі автори, як Р.Ашкеназ, Б.Менвіл, Р.Ділтс, Р.Лайкерт, Л.У.Стаут, А.В.Фонарьов, К.Флемінг та ін. [5].

Для сучасного лідера гнучкість виступає на перше місце насамперед у зв'язку зі швидкою мінливістю сучасного соціуму та глобальних світових процесів, які ми спостерігаємо. Навіть вислів Дарвіна про «виживання» стали застосовувати у його оригінальному звучанні; «виживає найпристосованіший».

Проте, середовище однаково потребує як емоційних (трансформайійний стиль), так і інструментальних (транзакційний стиль) лідерів, спрямованих на виконання важливих для групи завдань і цілей [5].

Транзакційне лідерство. Це стиль, при якому лідер домагається виконання поставлених завдань від своїх послідовників через метод «батога і пряника». Керівники ретельно аналізують дії своїх підлеглих, для виявлення помилок та виправлення неточностей. Цей тип ефективний у кризових та надзвичайних ситуаціях, а також, коли чітко визначені терміни виконання певних видів роботи. По суті це формальний підхід до керівництва, де лідер використовує свій авторитет та відповідальність, як ключові показники його влади над підлеглими. Таке трактування вперше було запропоновано М. Вебером у 1947 р., а деталізовано і поширено В. Bass у 1981 р.

Транзакційні лідери є ефективними комунікаторами, можуть чітко формулювати очікування та надавати зворотній зв'язок своїм послідовникам. При цьому вони реактивні у своєму підході до лідерства. Реагують на проблеми або відхилення від норми, а не шукають потенційні проблеми. Вони не надто стурбовані теоретичними або абстрактними концепціями. Транзакція найбільш ефективна в умовах стабільного і передбачуваного середовища. Коли ж рівновага середовища порушується (вимагаючи інноваційних змін в діяльності співробітників), мотивація, що базується на транзакції, обмежує можливості лідера переконати співробітників прийняти інноваційні виклики.

«Трансформаційне лідерство» вперше введено у науковий обіг соціологом, J.V. Downton, а згодом було деталізовано американським істориком J.M. Burns. Воно полягає у тісній співпраці лідера та підлеглих, спрямованій на взаємодопомогу у підвищенні рівня моральності і мотивації один одного. Трансформаційні лідери здатні надихати колег на зміну очікувань стосовно результатів діяльності, бачень власної та колективної перспективи професійного розвитку, вмотивованості на досягнення загальних цілей. Лідер вдається до дій, спрямованих на підвищення обізнаності «підлеглих» про те, що є правильним і важливим у досягненні цілей, а також впливає на їх особистісне зростання. Трансформаційне лідерство в групі допомагає їй учасникам вийти за межі власних особистих інтересів і отримати більш широку перспективу у прийнятті рішень, що приносять позитивні результати для групи (команди), організації і суспільства в цілому. Загалом, трансформаційне лідерство спрямоване на підвищення мотивації та продуктивності діяльності співробітників і створення позитивного соціально-психологічного клімату колективу. На відміну від транзакційного підходу, воно не базується на стосунках «давати і брати», а наголошує саме на особистості лідера, його індивідуальних властивостях і здібностях. Трансформаційний лідер є певним моральним ідеалом, зразковим командним гравцем, орієнтовним на згуртування організації чи спільноти. На думку J.M. Burns

трансформаційне та транзакційне лідерство є взаємовиключними стилями і прямо суперечать одне одному [6].

Трансформаційний стиль лідерства характеризується заохоченням і надиханням людей на інновації, сприяючи зростанню та успіху бізнесу. Вони зосереджені на формуванні сильного почуття корпоративної культури, власності та автономії на роботі.

Різні тенденції сприяли поширенню підходу до розвитку ключових компетенцій лідера у XXI-го столітті – модель 4К (4C), яка включає чотири основні навички, 4 літери К: Критичне мислення, Креативність, Комунікацію та Колаборацію. Модель 4К застосовується у різних сферах: освіті (розвиток навичок у закладах освіти через інтерактивне навчання, проектну діяльність тощо), управлінні (формування команд, підвищення ефективності співробітників та вирішення складних завдань), науково-дослідній роботі (застосування творчих підходів до розробки продуктів, послуг чи стратегій). Однією із складових тут знову ж таки названо комунікації.

Можна виділити методи розвитку комунікативних навичок та на їх основі комунікативної компетентності керівника.

1. Самоаналіз і зворотний зв'язок: – оцінювання власного стилю комунікування; – отримання зворотного зв'язку від підлеглих, колег і партнерів для виявлення сильних сторінок та зон розвитку.

2. Навчання та тренінги: – участь у тренінгах із публічних виступів, активного слухання, управління конфліктами; – вивчення техніки розвитку емоційного інтелекту.

3. Практика комунікації: – регулярне проведення зустрічей, переговорів та обговорень; – удосконалення вмінь передавати складні ідеї у простій та зрозумілій формі.

4. Використання коучингу та менторства: – робота з коучем для розвитку комунікаційних навичок; – самостійне наставництво, щоб навчатися через передачу досвіду.

5. Розвиток цифрових комунікацій: – освоєння інструментів для онлайн-комунікацій. – удосконалення навичок роботи із цифровими інструментами.

Лідерство як таке, виконання його функцій саме по собі формує або принаймні сприяє формуванню необхідних якостей у суб'єкта лідерських процесів, і якщо довгий час людина виконує цю роль, відбувається «інтеріоризація» (присвоєння) нормативних вимог ролі, що призводить до закріплення рис особистості, що сприяють ефективному виконанню даної ролі. Те, що було раніше соціальною роллю, стає частиною «Я» [7].

Але, на жаль, акцент сучасного виховання на розвитку індивідуальності та лідерських якостей входить у конфлікт з ідеєю співпраці та згуртованості соціальних груп. Складно поєднувати «яскравих особистостей» у робочій групі «взаємозалежних виконавців». Кожен прагне бути лідером, бути в центрі уваги, проте мало хто згоден нести відповідальність за прийняті рішення, та дії послідовників

Список посилань:

1. Морозов Ю.И., Паповян С.С. Об операциональном определении понятия «лидерство». Вопросы психологии. 1973. № 1. С. 59–68.

2. Стегостенко И. Нові виклики: прощай, світ VUCA, ласкаво просимо у світ BANI. URL: <https://www.management.com.ua/notes/novi-vyklyky-vuca-bani.html>

3. Чичинська О. В. Психологічні особливості представників з покоління. Актуальні проблеми психології в закладах освіти. 2019. С. 135–142. URL: <https://doi.org/10.31812/psychology.v9i0.3734>

4. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник / Т. Гура, О. Романовський, А. Книш. Харків: «Друкарня Мадрид», 2017. 100 с.

5. Кресан О.Д. Психологія лідерства у сучасному суспільстві: психологічні аспекти. Психологічний супровід розвитку лідерського потенціалу шкільної та студентської молоді: зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 29 квітня 2021 р. Київ: НУБіП України, 2021. 74 с. С. 18–19.

6. Барлінг, Дж., Вебер, Т., Келлоуей, Е.К. Вплив трансформаційного навчання лідерству на світоглядні та фінансові результати: польовий експеримент. Журнал прикладної психології. 1996. № 3. С. 827–832.

7. Гура Т.В. Ділова гра як спосіб формування лідерського потенціалу у студентів технічних університетів: НТУ «ХПІ», 2017. № 3. С. 17–26.

УДК 658.012.2:005.52

Єременко О.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: ПІДХОДИ, МОДЕЛІ, ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ

У сучасному світі зміни стали постійною характеристикою бізнес-середовища. Глобалізація, цифровізація, зміни споживчих очікувань, нестабільність ринків і політична турбулентність створюють нову реальність, у якій організації змушені оперативнo адаптуватися. У цьому контексті стратегічне управління змінами перетворюється на ключову компетенцію успішного менеджменту [1, с. 19].

Під стратегічним управлінням змінами розуміють систематичний процес виявлення потреби в трансформації, планування, реалізації та моніторингу змін з урахуванням довгострокових цілей організації. Воно охоплює всі рівні — від корпоративної стратегії до щоденних операцій, і передбачає залучення працівників, клієнтів, партнерів до процесу змін [2, с. 27].

Існує низка підходів до управління змінами. Найпоширенішим є модель Курта Левіна, яка описує зміну як тристадійний процес: «розморожування» (усвідомлення необхідності змін), «зміна» (впровадження нових практик), «заморожування» (інституціоналізація нових підходів) [3, с. 31]. Модель Коттера включає 8 кроків: від створення відчуття терміновості до закріплення нової культури. Сучасніші підходи (ADKAR, McKinsey 7S, Prosci) інтегрують елементи лідерства, комунікації, підтримки змін та системного аналізу [2, с. 46].

Вибір моделі залежить від типу організації, масштабу змін, ресурсів і корпоративної культури. Наприклад, у технологічних компаніях часто застосовують Agile-підходи до змін, що базуються на гнучкості, коротких циклах зворотного зв'язку та високому рівні децентралізації управління [5, с. 38]. У великих виробничих корпораціях переважають класичні ієрархічні моделі, що вимагають послідовного планування й контролю.

Реальна практика демонструє, що навіть найкращі стратегії можуть провалитися без належної комунікації, мотивації персоналу, підготовки лідерів змін і системної підтримки. За дослідженням McKinsey, 70% трансформаційних програм не досягають бажаного ефекту саме через «людський фактор». Опір змінам, недостатня компетентність менеджменту, неузгодженість цілей — це основні виклики стратегічного управління трансформацією [1, с. 12].

Критичним елементом є управління ризиками та оцінка ефективності змін. Тут застосовуються інструменти стратегічного контролінгу, KPI, балансовані системи показників. Важливо, щоб оцінка впливу змін не обмежувалась фінансовими показниками, а охоплювала також індекси задоволеності працівників, інноваційність, рівень адаптивності процесів.

Українські компанії дедалі частіше запроваджують власні практики управління змінами. Наприклад, у банківському секторі трансформація бізнес-моделей відбулася під тиском цифрових фінансових сервісів. У агросекторі — внаслідок логістичних та експортних змін через війну. Компанії, що змогли швидко адаптуватися, забезпечили свою конкурентоспроможність і навіть розширили ринки збуту.

Для успіху управління змінами необхідна комбінація стратегічного бачення, адаптивної структури, сильної команди змін і культури постійного навчання. Організаціям важливо інвестувати в розвиток лідерів змін, запроваджувати інструменти аналізу середовища та своєчасно реагувати на сигнали трансформаційних потреб.

Таким чином, стратегічне управління змінами є необхідною передумовою стійкості й розвитку організацій у XXI столітті. Його ефективність залежить від глибини планування, якості реалізації та здатності до гнучкого перегляду стратегії у відповідь на нові виклики.

Список посилань:

1. Гончарук Т.В. Управління організаційними змінами: навч. посіб. Київ: НАУ, 2020. 176 с.
2. Balogun J., Hope Hailey V. Exploring Strategic Change. Pearson Education, 2016. 352 p.
Lewin K. Field Theory in Social Science. Harper & Row, 1951. 240 p.

УДК 351.862:338.28(477)

Жуков Р.С.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СТАРТАПАМИ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ УКРАЇНИ

З початком повномасштабної війни в Україні пріоритетами державної політики стали питання зміцнення національної безпеки, підвищення обороноздатності та досягнення технологічної переваги у протистоянні ворогу. Умови, в яких опинилася країна, вимагають мобілізації всіх доступних ресурсів, зокрема інноваційного потенціалу, який здатен забезпечити Збройні сили України ефективними засобами ведення війни, розвідки, оборони, зв'язку та кіберзахисту. Відтак, на перший план виходять стартапи у сфері безпеки та оборони, які стали одним із головних джерел технологічних новацій, здатних оперативно реагувати на виклики війни.

Ці підприємства, за своєю природою орієнтовані на високий темп розробки та впровадження інновацій, змогли запропонувати унікальні рішення для забезпечення військових потреб. Особливо гострою стала потреба у розробках у галузі безпілотних авіаційних систем (БПЛА), які сьогодні є незамінним елементом розвідки та ударних операцій. Також суттєво зріс попит на рішення в галузі кібербезпеки, створення захищених систем зв'язку, електронної розвідки, аналітики великих даних, систем автоматизації бойових процесів, штучного інтелекту для обробки розвідувальної інформації в режимі реального часу.

Війна створила унікальне середовище для стрімкого розвитку інноваційної діяльності, у якому державні структури, волонтерські об'єднання, інвестори та бізнес були змушені діяти швидко та скоординовано. У цьому контексті стартапи набули значення не лише як підприємницькі одиниці, а як елементи оборонної екосистеми, що здатні не тільки виготовляти продукцію, але й впливати на стратегічну перевагу країни.

Сформувався потужний запит на гнучкі управлінські стратегії, що забезпечують адаптацію до нестабільного середовища, дозволяють залучати багатоканальне фінансування — від приватних інвесторів до міжнародних донорів, та встановлювати дієву співпрацю з державними оборонними структурами. Водночас, актуальним стало питання координації зусиль інноваційної спільноти, яке частково вирішується через спеціалізовані платформи та кластери.

Актуальність теми обумовлюється стратегічною необхідністю розвитку оборонно-промислового комплексу України, який в умовах війни має не лише забезпечувати армію необхідною технікою, але й формувати основу для технологічної незалежності країни у довгостроковій перспективі. Стартапи, з огляду на їхню гнучкість, інноваційність і здатність до швидкого масштабування, відіграють ключову роль у цьому процесі. Вони забезпечують

динамічне тестування нових технологій, їх доопрацювання відповідно до реальних бойових умов, а також сприяють інтеграції українських розробок у світові безпекові практики.

Проте для успішної інтеграції стартапів у систему національної безпеки необхідно вирішити низку управлінських і правових питань. Зокрема, створення сприятливого середовища для фінансування оборонних інновацій, що включає як державні замовлення, так і стимулювання приватних інвестицій, розробка ефективного правового регулювання, яке б дозволяло стартапам захищати інтелектуальну власність, швидко проходити сертифікацію продукції та отримувати доступ до державних закупівель. Крім того, важливою є налагоджена взаємодія з державними замовниками, яка має бути прозорою, оперативною та результативною.

Таким чином, розробка ефективних стратегій управління стартапами у сфері безпеки та оборони є не лише актуальним завданням для розвитку воєнної економіки України, але й стратегічним імперативом для формування технологічного суверенітету держави в умовах довготривалої конфронтації.

Метою дослідження є аналіз інноваційних стратегій управління стартапами у сфері безпеки та оборони України та визначення ефективних моделей взаємодії з державними та міжнародними структурами для забезпечення прискореного розвитку оборонних технологій.

В умовах воєнної економіки України формування сучасного оборонно-промислового комплексу набуло нових акцентів, де провідне місце посідають технологічні інновації, що здатні забезпечити асиметричні переваги на полі бою. Стартапи, які спеціалізуються на оборонній тематиці, перетворилися на каталізатор змін у підходах до військових технологій, надаючи рішення, що можуть бути швидко протестовані та інтегровані в існуючі системи. Їхня діяльність не обмежується розробкою окремих пристроїв, а охоплює створення комплексних технологічних екосистем, що включають взаємодію апаратних засобів, програмного забезпечення та аналітичних платформ. Інноваційні компанії активно працюють над створенням інтелектуальних дронів, мобільних центрів управління вогнем, засобів електронної розвідки, а також впроваджують алгоритми машинного навчання для прогнозування поведінки супротивника. Унікальність цих стартапів полягає у їх здатності поєднувати гнучкість розробок із потребами фронту, реагуючи на нові виклики за мінімальний час.

Стратегічне управління такими стартапами базується на гнучких моделях, що дозволяють адаптуватися до нестабільного середовища, залучати різні джерела фінансування та ефективно взаємодіяти з державними структурами. Важливим елементом управління є участь стартапів у державних ініціативах, таких як оборонний кластер Brave1, створений у 2023 році для координації зусиль інноваторів, військових, волонтерів та інвесторів. Станом на початок 2024 року, у рамках цієї платформи було зареєстровано понад 500 проєктів, з яких 100 пройшли етапи тестування і вже впроваджуються в Збройних силах України [1].

Одним з прикладів успішного стартапу є компанія «Квадрокоптер UA», яка розробила серію дронів-розвідників із можливістю автономного навігаційного управління. Ці дрони активно використовуються в прифронтових зонах, забезпечуючи оперативну інформацію для військових підрозділів. Іншим прикладом є стартап «Infocar Defence» [2], що спеціалізується на системах розпізнавання цілей із використанням штучного інтелекту, які інтегруються в існуючі платформи управління вогнем.

Інноваційні стратегії передбачають також гнучке фінансування: поряд із класичним венчурним капіталом, стартапи активно залучають грантові кошти, фінансування від волонтерських фондів та державні субсидії. За підтримки USAID [3] та Європейської Комісії у 2023 році було надано понад \$50 млн. на розвиток оборонних стартапів в Україні.

Ще одним ключовим аспектом є захист інтелектуальної власності та безпечний обмін технологіями. У цьому контексті важливу роль відіграють спеціальні інноваційні хаби, які створюють умови для тестування, сертифікації та масштабування продукції стартапів.

Серед найбільш динамічних учасників інноваційного ринку оборонних технологій можна виділити стартап «Німега» [4], який розробляє тактичні цифрові радіостанції для Збройних сил

України. Їхні пристрої дозволяють здійснювати захищений зв'язок у складних умовах ведення бойових дій, зокрема із можливістю шифрування даних та стійкістю до засобів радіоелектронної боротьби. Продукція компанії активно використовується українськими підрозділами на фронті та здобула визнання серед військових.

Іншим інноваційним проектом є стартап «Ailand Systems», який спеціалізується на розробці автономних мобільних платформ для евакуації поранених з лінії фронту. Роботи, оснащені штучним інтелектом, можуть здійснювати автономний рух по заданих маршрутах у небезпечних зонах, що значно підвищує шанси на порятунок військових та знижує ризики для медичних бригад. Також варто відзначити стартап «Sensorics», який займається створенням портативних систем виявлення хімічних та біологічних загроз. Ці сенсорні комплекси використовуються як на передовій, так і в цивільній сфері, зокрема для захисту критичних об'єктів та інфраструктури [5].

Ефективне стратегічне управління стартапами також передбачає розвиток партнерств із міжнародними оборонними компаніями. Українські розробники вже співпрацюють із такими структурами як Thales Group, Elbit Systems та іншими, що дозволяє інтегрувати українські технології у глобальні ланцюги постачання оборонної продукції.

Загалом, розвиток інноваційних стартапів у сфері безпеки та оборони України демонструє високу ефективність у мобілізації національного науково-технічного потенціалу для вирішення актуальних завдань війни та формування основ для технологічного суверенітету держави.

Інноваційні стартапи у сфері безпеки та оборони України відіграють дедалі важливішу роль у зміцненні національної обороноздатності, забезпечуючи Збройні сили передовими технологічними рішеннями, адаптованими до специфіки сучасної війни. Завдяки гнучким управлінським стратегіям, здатності до швидкої розробки, тестування та впровадження продукції, стартапи стають невід'ємною частиною національної безпекової екосистеми.

Стратегічне управління такими підприємствами потребує комплексного підходу, який поєднує ефективне залучення фінансування, налагодження партнерств із державними структурами, міжнародними донорами та приватними інвесторами, а також забезпечення правового захисту інтелектуальної власності. Досвід України демонструє, що розвиток інноваційних оборонних стартапів може забезпечити не лише короткострокові військові переваги, але й сформувати підґрунтя для технологічного прориву країни у післявоєнний період.

Інтеграція стартапів у національну систему оборони сприяє створенню нових підходів до забезпечення безпеки, розвитку військово-промислового комплексу, зниженню залежності від іноземних технологій та зміцненню економічного потенціалу країни в умовах затяжної війни та глобальної нестабільності. Інноваційні стратегії управління у цій сфері мають бути спрямовані на підтримку динаміки розвитку стартап-екосистеми, посилення її стійкості та забезпечення її спроможності відповідати на виклики як сьогодення, так і майбутнього.

Список посилань:

1. Brave1. Платформа оборонних технологій в Україні. URL: <https://brave1.ua> (дата звернення 21.04.2025)
2. Infocar Defence. Технологічні рішення для ЗСУ. 2023. URL: <https://infocar.ua/defence-solutions> (дата звернення 21.04.2025)
3. USAID. Support for Defense Innovation in Ukraine. 2023. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/defense-innovation> (дата звернення 21.04.2025)
4. Himera Systems. Захищені тактичні комунікації для фронту. 2024. URL: <https://himera.tech/uk> (дата звернення 21.04.2025)
5. Startup Ukraine. Огляд стартап-екосистеми безпеки та оборони. 2023. URL: <https://startupukraine.com/defense-startups-2023> (дата звернення 21.04.2025)

Жукотанський В.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Сокол М.Ю., ст.викладач*

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС–МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

Креативні індустрії в останні роки перетворюються з маргінального культурного сегмента на потужний драйвер економічного зростання. Згідно з даними ЮНЕСКО, у 2022 році світовий ринок креативної економіки оцінювався у понад 2,2 трлн. доларів США. В Україні, попри війну та економічні втрати, креативний сектор демонструє високий рівень адаптивності, зокрема в галузях дизайну, медіа, архітектури, музики, ІТ, цифрового контенту. Для забезпечення сталого розвитку цього сегмента критично важливим є аналіз та вдосконалення бізнес-моделей, що лежать в основі функціонування креативних підприємств [1, с. 15].

Бізнес-модель як концепція описує логіку створення, доставки та отримання цінності. Для креативних підприємств, які часто працюють у нестабільних правових та фінансових умовах, важливою є гнучкість бізнес-моделі, її здатність до масштабування та переорієнтації відповідно до змін ринку. Найбільш поширені підходи до побудови бізнес-моделі — CANVAS-модель Остервальдера, Lean Canvas, Triple Bottom Line для сталого розвитку — дозволяють структурно оцінити сильні та слабкі сторони компанії [2, с. 42].

У дослідженні було проаналізовано п'ять реальних кейсів українських підприємств у сфері дизайну, digital-арту та контент-маркетингу. Серед виявлених факторів ефективності:

1. мультимедійна монетизація (поєднання підписки, продажу товарів/послуг, крауд-фандингу);
2. партнерські колаборації (з бізнесом, державними установами, міжнародними фондами);
3. використання цифрових платформ (YouTube, Etsy, Patreon, Behance);
4. активна комунікація з цільовою аудиторією через соціальні мережі;
5. гнучка структура витрат та мінімізація постійних зобов'язань [3, с. 67].

Проте існують і слабкі сторони:

- обмежені можливості зовнішнього фінансування через низьку капіталізацію компаній;
- слабе планування грошових потоків;
- відсутність структурованого управлінського обліку;
- переважно інтуїтивна побудова стратегії з обмеженою аналітикою.

Це свідчить про необхідність розвитку фінансової грамотності серед підприємців креативного сектору та залучення до консультаційного супроводу на етапах масштабування. Особливу увагу слід приділити оцінці КРІ бізнес-моделей, таких як САС (вартість залучення клієнта), LTV (довгострокова вартість клієнта), конверсійні коефіцієнти, return on creativity (вимір віддачі від творчих активів).

У 2023 році в межах ініціативи EU4Business було впроваджено кілька навчальних програм з побудови та адаптації бізнес-моделей для творчих підприємств у регіонах України. Участь у них взяли понад 400 учасників, серед яких 63% — представники малого бізнесу та фрилансери. Програма показала, що найбільш затребуваними знаннями є стратегічне планування, маркетинг та цифрові продажі [4, с. 31].

Таким чином, ефективність бізнес-моделей у креативних індустріях визначається не лише творчою складовою, а й здатністю адаптуватися до економічного середовища, технологічних змін та викликів безпеки. Для державної політики це означає необхідність розробки фінансових стимулів, податкових пільг, грантових програм, які будуть спрямовані на розвиток мікро- та

малих підприємств у креативному секторі. Підтримка освітніх і консультаційних програм також є критично важливою для формування сталої екосистеми підприємництва в культурній сфері.

Список посилань:

1. UNESCO. Cultural and Creative Industries: The Investment Gap. 2022. URL: <https://unesdoc.unesco.org>
2. Остервальдер А., Пінье І. Побудова бізнес-моделі. Київ: Наш формат, 2021. 288 с.
3. Звіт Українського культурного фонду про стан креативних індустрій. 2023. URL: <https://ucf.in.ua>
4. EU4Business. Підтримка бізнес-моделей у культурному секторі. Київ: 2023. URL: <https://eu4business.org.ua>

УДК 330.322.5:334.722

Жула В.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

ВЕНЧУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ СТАРТАПІВ

Сучасна економіка дедалі більше орієнтується на інновації, цифрові технології, креативні рішення. У цьому контексті особливого значення набуває венчурне фінансування як один з основних механізмів підтримки стартапів та новаторських бізнес-ідей, що перебувають на ранніх стадіях розвитку. Для України, яка перебуває в процесі цифрової трансформації та відновлення економіки після потрясінь, розвиток венчурного ринку є стратегічним напрямом економічної політики [1, с. 11].

Венчурне фінансування забезпечує стартапам не лише доступ до капіталу, а й менторську підтримку, доступ до ділових мереж, допомогу у масштабуванні продукту. У міжнародній практиці венчурні інвестиції стали фундаментом розвитку таких компаній, як Google, Facebook, Airbnb, які трансформували свої галузі та створили мільйони робочих місць. В Україні також зростає кількість успішних кейсів: Grammarly, GitLab, Reface, Preply — компанії, які отримали мільйонні інвестиції та стали конкурентоспроможними на глобальному ринку [2, с. 18].

Попри це, венчурна екосистема в Україні залишається фрагментарною. За даними Ukrainian Venture Capital and Private Equity Association (UVCA), обсяг венчурних інвестицій у 2023 році становив лише близько \$20 млн., що в десятки разів менше, ніж у країнах Центральної та Східної Європи. Основними бар'єрами є: високі ризики через нестабільну політичну та економічну ситуацію, недосконала правова база, слабкий захист інтелектуальної власності, обмежений доступ стартапів до міжнародних інвесторів [3, с. 6].

Водночас існують позитивні тенденції. Зокрема, активізується діяльність акселераторів і стартап-інкубаторів (Unit.City, Radar Tech, Sector X), запроваджено інструменти державної підтримки через Український фонд стартапів, триває інтеграція українського інноваційного бізнесу в європейські програми Horizon Europe, EIC Accelerator. З'являються корпоративні венчурні фонди, які інвестують у внутрішні інновації та зовнішні технологічні рішення.

Для подальшого розвитку венчурного фінансування в Україні доцільно вжити такі заходи:

- удосконалити законодавство щодо інвестиційної діяльності, зокрема впровадити європейські підходи до податкового стимулювання венчурного капіталу;
- створити пільгові умови для інвесторів, що вкладають кошти у стартапи на ранніх стадіях;
- підтримати розвиток освітніх програм з підприємництва та інновацій, спрямованих на формування підприємницької культури;

- забезпечити доступ до міжнародних нетворків, у тому числі шляхом участі у глобальних стартап-заходах;
- сприяти регіональній децентралізації венчурної інфраструктури, формуючи локальні інноваційні хаби.

Крім фінансової складової, важливо розвивати менторську підтримку стартапів, розширювати можливості бізнес-акселерації та стимулювати співпрацю між університетами й підприємницьким сектором. Саме університетські стартапи, у разі правильного супроводу, можуть стати драйверами національної інноваційної економіки.

Отже, венчурне фінансування є важливим чинником розвитку інноваційного підприємництва в Україні. Забезпечення ефективної взаємодії між державою, бізнесом та науковою спільнотою дозволить сформувати стійку венчурну екосистему, що сприятиме створенню високотехнологічних робочих місць, експортно-орієнтованої економіки та конкурентоспроможного людського капіталу.

Список посилань:

1. Стахів В.М. Фінансові механізми підтримки інноваційного підприємництва. Львів: Світ, 2022. 144 с.
2. UVCA. Dealbook of Ukrainian venture market 2023. URL: <https://uvca.eu/reports>
3. Deloitte Ukraine. Ukrainian Startup Ecosystem Overview 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/ua>

УДК 005.334:005.94

Ігнатенко А.І.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ТРАНСФОРМОВАНИХ ПРОФЕСІЙНИХ СЕРЕДОВИЩАХ

Управління ризиками стало однією з ключових функцій стратегічного менеджменту в умовах постійної трансформації професійних середовищ. Глобальні події останнього десятиліття — фінансові кризи, пандемія COVID-19, війна в Україні, зростання кіберзагроз та розвиток технологій — суттєво змінюють структуру ринків, логіку виробництва, очікування працівників і клієнтів. Це створює необхідність для бізнесу постійно адаптувати системи управління ризиками, інтегруючи їх у всі бізнес-процеси [1, с. 10].

Сучасні професійні середовища характеризуються високою динамікою, непередбачуваністю та потребою у швидкій адаптації до нових умов. Ризики у таких середовищах набувають комплексного характеру: стратегічні (зміна ринку, втрата конкурентоспроможності), фінансові (нестабільність валют, інфляція, відтік інвесторів), операційні (перебої у постачанні, дефіцит кадрів), технологічні (кібератаки, застаріле ПЗ), регуляторні (зміни у законодавстві) та репутаційні. Ігнорування хоча б одного виду ризику може призвести до суттєвих втрат для компанії [2, с. 22].

Управління ризиками в таких умовах повинно базуватися на системному підході. Найпоширенішою моделлю є ISO 31000, що передбачає такі етапи: ідентифікація ризиків, їх аналіз і оцінювання, розробка стратегії реагування, моніторинг та перегляд. Важливо, щоб ці процеси були інтегровані у загальну стратегію компанії і підтримувалися на всіх рівнях управління [2, с. 40].

Інструментарій управління ризиками стрімко розширюється завдяки цифровим технологіям. До таких інструментів належать автоматизовані системи оцінки ризиків, big data-аналітика, платформи для моделювання сценаріїв, системи раннього попередження. Особливо

актуальними є інструменти управління кіберризиками — системи кіберзахисту, оцінка вразливості IT-інфраструктури, цифровий аудит

На прикладі українського бізнесу в умовах війни можна побачити, наскільки критичним є гнучке та адаптивне управління ризиками. Компанії, які мали плани безперервності (business continuity planning), змогли швидко перемістити офіси, переорієнтувати логістику, перейти на дистанційний формат роботи. У той час як ті, хто не враховував системні ризики, втратили активи, персонал, ринки збуту. У цьому контексті надзвичайно важливо забезпечити постійний перегляд ризиків і оновлення планів у реальному часі.

Особливої уваги вимагає людський фактор: адаптація працівників до змін, підтримка ментального здоров'я, розвиток soft skills. Ризики, пов'язані з професійним вигоранням, втратами продуктивності, саботажем чи відтоком кадрів, часто залишаються недооціненими, хоча можуть мати критичні наслідки. Управління цими ризиками передбачає прозору комунікацію, залучення працівників до ухвалення рішень, програми розвитку персоналу [3, с. 48].

Отже, ефективне управління ризиками у трансформованих професійних середовищах передбачає інтеграцію ризик-менеджменту в усі рівні бізнес-процесів, використання сучасних технологій, проактивну позицію керівництва та культуру відповідальності серед працівників. Це не лише мінімізує втрати, а й забезпечує стійкість організації, її конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток.

Список посилань:

1. Марченко І.П. Комплексна оцінка ризиків у динамічному бізнес-середовищі. Львів: Видавництво ЛНУ, 2021. –214 с.
2. Савченко В.О. Психологічні аспекти ризик-менеджменту персоналу. Київ: КНЕУ, 2020. 160 с.

УДК: 336.7

Клиго М.Ю.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСІВ І ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Цифровізація фінансів стала одним із ключових драйверів змін у глобальній економіці, суттєво впливаючи на моделі корпоративного управління. Завдяки розвитку фінансових технологій (FinTech), автоматизації фінансових операцій та використанню великих даних підприємства отримали нові можливості для підвищення ефективності фінансового менеджменту та прийняття стратегічних рішень [1].

Одним із головних аспектів цифровізації фінансів є автоматизація основних фінансових процесів: обліку, планування бюджету, управління ризиками, аудиту. Це дозволяє зменшити рівень людських помилок, прискорити обробку даних та забезпечити їхню більшу точність. Системи на базі штучного інтелекту і машинного навчання здатні прогнозувати фінансові потоки, ідентифікувати потенційні фінансові ризики та пропонувати оптимізаційні рішення в реальному часі [2].

Трансформація моделей корпоративного управління під впливом цифровізації проявляється, перш за все, у зміні способів прийняття управлінських рішень. Традиційні ієрархічні структури поступово замінюються гнучкішими, мережевими моделями, що базуються на швидкому обміні інформацією та децентралізації управління. Рішення дедалі частіше приймаються на основі аналітики великих даних, що вимагає від менеджерів нових компетенцій у сфері цифрової грамотності [1].

Істотно змінюється роль фінансових директорів (CFO) та корпоративних рад. Вони переходять від функцій контролю і звітності до функцій стратегічного управління, де важливу роль відіграє аналіз цифрових даних і прогнозування [2]. Більш прозорі та інтегровані інформаційні системи підвищують вимоги до корпоративної звітності: зростає попит на оперативну, достовірну та інтегровану інформацію про фінансовий та нефінансовий стан компанії.

Діджиталізація фінансів також стимулює розвиток концепції стейкхолдерського підходу у корпоративному управлінні. Сучасні цифрові інструменти забезпечують ширший доступ до інформації для інвесторів, клієнтів, партнерів і суспільства в цілому, що підвищує вимоги до прозорості, етичності та соціальної відповідальності бізнесу [3]. Відповідно, корпоративне управління переходить від орієнтації виключно на акціонерів до врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

Цифрова трансформація також активізує появу нових викликів у сфері корпоративного управління. До них належать загрози кібербезпеці, питання захисту персональних даних, необхідність управління технологічними ризиками та впровадження цифрової етики [3]. Управлінські органи підприємств мають формувати спеціалізовані комітети з питань цифровізації та кібербезпеки, інтегруючи їх у загальну систему корпоративного контролю.

Таким чином, цифровізація фінансів істотно змінює логіку корпоративного управління: відбувається перехід до даних як основного ресурсу, змінюється структура прийняття рішень, підвищуються вимоги до компетенцій керівників і членів рад директорів, активізується інтеграція технологічних інструментів у щоденне управління. Ці зміни створюють як нові можливості для розвитку бізнесу, так і нові ризики, що вимагають комплексного, стратегічного підходу до управління у цифрову епоху.

Список посилань:

1. Кравченко І. П. Цифровізація фінансового менеджменту та її вплив на корпоративне управління. *Фінанси України*. 2023. № 2. С. 55–62.
2. Литвин С. В. Трансформація ролі фінансового директора в умовах цифрової економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2022. № 5. С. 43–49.
3. Гуменюк О. В. Кібербезпека та цифрова етика у корпоративному управлінні: нові виклики. *Економіка і держава*. 2023. № 7. С. 82–87.

УДК: 331.108:331.5–057.16(477)

Коваленко Д. С.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

ІНКЛЮЗИВНІ HR-ПРАКТИКИ: ІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ, ВПО ТА ОСІБ З ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ У ТРУДОВІ КОЛЕКТИВИ

Сучасний український ринок праці перебуває у фазі глибокої трансформації, що зумовлена затяжним воєнним конфліктом, який триває з 2014 року, та масштабними демографічними, економічними і соціальними змінами. Війна спричинила значні міграційні процеси, призвела до руйнування економічної інфраструктури, зміни структури зайнятості та зростання потреб у соціальному захисті населення. Зокрема, у фокусі опинилися такі вразливі категорії громадян, як ветерани бойових дій, внутрішньо переміщені особи (ВПО) та особи з особливими потребами, які зіткнулися з викликами інтеграції у нові соціально-економічні реалії.

У цих умовах одним із ключових завдань сучасної кадрової політики підприємств є впровадження інклюзивних HR-практик, що спрямовані на створення рівних умов доступу до праці, забезпечення підтримки в адаптаційних процесах і реалізацію права кожної людини на гідну працю. Інклюзія у сфері управління персоналом передбачає не лише формальне

дотримання принципів рівності, але й активне формування таких умов, за яких працівники з різними життєвими досвідами, обмеженнями чи потребами можуть повноцінно реалізувати свій потенціал. Особливої актуальності це набуває в контексті сучасної України, де війна визначила нову соціальну реальність, в якій бізнес має стати не лише економічним, а й соціальним агентом змін.

Інклюзивний підхід до HR-стратегій перетворюється на інструмент соціальної згуртованості та стійкості підприємств, що дозволяє не тільки долати дефіцит трудових ресурсів, який посилюється через масову мобілізацію та міграцію, але й зміцнювати відповідальну корпоративну культуру. Інтеграція ветеранів, які мають специфічні психологічні й фізичні потреби, внутрішньо переміщених осіб, що зазнали втрат і зміни життєвого середовища, та людей з інвалідністю стає критично важливою для формування нової соціальної архітектури на підприємствах.

Після початку повномасштабної війни кількість ветеранів в Україні стрімко зростає: станом на початок 2024 року, за офіційними даними Міністерства у справах ветеранів, понад 1,2 мільйона громадян мають статус учасника бойових дій. Одночасно, згідно з оцінками ООН, кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) перевищила 5 мільйонів, що створює безпрецедентне навантаження на ринок праці та соціальні служби. Також, за статистикою Державної служби статистики України, близько 2,7 мільйона осіб в країні мають інвалідність, і значна їх частина є працездатними, але стикається з бар'єрами при працевлаштуванні.

Такі соціальні зрушення висувають нові вимоги до системи управління персоналом, змушуючи компанії переглядати традиційні моделі HR-політики, впроваджувати механізми гнучкої зайнятості, соціальної підтримки, професійного консультування, адаптації робочого середовища. Це створює підґрунтя для глибшого дослідження інклюзивних HR-підходів, які повинні бути не ситуативною реакцією на кризу, а довгостроковою стратегією для забезпечення соціальної інтеграції та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємств.

Інклюзивні HR-практики в Україні стали ключовим елементом адаптації бізнесу до реалій воєнного часу та соціальних трансформацій. Компанії дедалі частіше орієнтуються на формування таких кадрових стратегій, які дозволяють ефективно залучати ветеранів бойових дій, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та осіб з особливими потребами, враховуючи їхні специфічні потреби. За даними Міністерства економіки України, станом на початок 2024 року близько 35 % середніх і великих підприємств запровадили елементи інклюзивної політики у своїй HR-діяльності [1].

Зростання кількості ветеранів (понад 1,2 млн. осіб), ВПО (більше 5 млн.) та людей з інвалідністю (понад 2,7 млн.) створює потужний соціальний запит на доступ до працевлаштування [2]. Ветерани стикаються з труднощами адаптації до мирного життя, потребуючи психологічної підтримки та професійної перепідготовки. Багато компаній, зокрема «Київстар», у співпраці з Карітас Україна, реалізують програми для ветеранів, що включають навчання у сфері ІТ, менторську підтримку та консультації [3]. За підсумками 2023 року, понад 10 тисяч ветеранів скористалися такими програмами.

Для ВПО особливо важливими є гнучкі форми зайнятості, спрощені процедури найму та забезпечення житлом у нових регіонах. Наприклад, компанія АТБ-Маркет забезпечила робочими місцями 3 000 ВПО, що дозволило зменшити навантаження на регіональні ринки праці [4]. Водночас аграрний холдинг МХП відкрив мобільні центри з працевлаштування для переселенців, охопивши понад 5 000 осіб у 2023 році.

Значна увага приділяється інклюзії осіб з інвалідністю. Нова пошта адаптувала понад 200 відділень для роботи людей з обмеженими можливостями, а також створила понад 300 дистанційних робочих місць для цієї категорії працівників [5]. Загалом, за даними Державної служби зайнятості України, у 2023 році близько 12 % усіх працевлаштованих осіб з інвалідністю отримали роботу через програми, що фінансуються за участі бізнесу [6].

Інклюзія також підтримується на рівні партнерства з громадськими та міжнародними організаціями. Проєкт «Інклюзивні міста», що реалізується у співпраці з МОП, допомагає

компаніям адаптувати свої політики до вимог рівності, охоплюючи понад 150 українських підприємств [7]. Крім того, впроваджуються державні програми компенсації витрат роботодавцям, які залучають до роботи ВПО та осіб з інвалідністю, зокрема відшкодування єдиного соціального внеску на суму до 6 700 грн на місяць за одного працівника.

Важливою частиною інклюзивних HR-стратегій є професійний розвиток. Платформи онлайн-освіти, зокрема Prometheus, пропонують спеціалізовані курси для ветеранів та ВПО, що дозволяє здобути нові професії навіть у період війни. У 2023 році понад 20 000 слухачів скористалися такими можливостями.

Використання інновацій, зокрема HR-аналітики, дозволяє підприємствам оперативно виявляти потреби працівників, прогнозувати кадрові ризики та адаптувати програми підтримки. Таким чином, інклюзивні HR-практики стають важливою складовою стратегії розвитку підприємств, що прагнуть не лише зберігати свою економічну ефективність, але й відігравати активну роль у підтримці суспільної стійкості.

В умовах війни та масштабних соціальних змін інклюзивні HR-практики набули в Україні особливої актуальності як стратегічний інструмент підтримки суспільної стійкості, економічного розвитку та соціальної згуртованості. Досвід українських підприємств свідчить, що залучення ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та осіб з особливими потребами до активного трудового життя не лише сприяє вирішенню нагальних соціальних проблем, але й зміцнює внутрішній потенціал компаній, формуючи нову корпоративну культуру, засновану на взаємоповазі, рівності та відповідальності.

Інклюзивність у сфері HR стає не лише питанням соціальної справедливості, а й чинником підвищення ефективності бізнесу, зменшення кадрових ризиків та розширення доступу до кваліфікованих трудових ресурсів у період загального дефіциту. Комплексний підхід до розробки таких стратегій дозволяє досягати позитивних результатів як для компаній, так і для суспільства загалом.

Загалом, впровадження інклюзивних HR-практик в Україні має стати не тимчасовою відповіддю на виклики війни, а довгостроковою стратегією, яка закладає основи для стійкого та соціально відповідального розвитку держави в мирний час.

Список посилань:

1. Міністерство економіки України. Стратегії інклюзивного розвитку ринку праці. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення 21.04.2025)
2. Міністерство у справах ветеранів України. Статистика ветеранів. 2024. URL: <https://mva.gov.ua> (дата звернення 21.04.2025)
3. Карітас Україна. Професійна адаптація ветеранів. 2023. URL: <https://caritas.ua/veterany/> (дата звернення 21.04.2025)
4. АТБ-Маркет. Працевлаштування ВПО. 2023. URL: <https://atbmarket.com/social> (дата звернення 21.04.2025)
5. Нова пошта. Інклюзія та адаптація робочих місць. 2023. URL: <https://novaposhta.ua/csr> (дата звернення 21.04.2025)
6. Державна служба зайнятості України. Звіт 2023 року. URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення 21.04.2025)
7. МОП. Інклюзивні міста: аналіз практик. 2023. URL: <https://ilo.org/ukraine/inclusive-cities> (дата звернення 21.04.2025)

УДК: 005.92

Краснощоків А.В.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «МНТУ імені академіка Ю.Бугая», м. Чернігів
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

На сучасному етапі розвитку бізнес-середовища лідерство стикається з небаченими викликами цифрової трансформації. Цифровізація стала основною рушійною силою змін у всіх сферах економіки, що вимагає перегляду традиційних моделей управління та лідерства. Лідери сучасних організацій переходять від традиційних стилів керівництва до цифрових моделей лідерства, які базуються на відкритості, адаптивності, інноваційності та орієнтації на співпрацю [5].

Цифрове лідерство вимагає від керівників не лише технічної обізнаності, але й стратегічного бачення розвитку організації в умовах постійних технологічних змін. Згідно з дослідженнями, цифрові лідери характеризуються здатністю швидко адаптуватися до змін, використовувати великі дані, інтернет-технології та засновувати своє управління на співпраці, інноваціях та сталих цінностях [5]. Вони повинні вміти інтегрувати нові цифрові рішення у щоденні бізнес-процеси, забезпечуючи при цьому їх відповідність стратегії організації.

Одним із ключових аспектів цифрового лідерства є емоційний інтелект. Лідеру необхідно ефективно управляти не лише технологіями, а й станом своїх послідовників. Він повинен вміти розпізнавати емоції працівників, управляти стресовими ситуаціями, підтримувати високий рівень мотивації та залученості персоналу [5]. Важливу роль відіграє створення відкритого комунікаційного середовища, в якому інновації заохочуються, а помилки розглядаються як можливість для навчання.

Крім того, сучасний лідер має стимулювати інновації, впроваджувати скринінг даних, забезпечувати гнучкість корпоративних процесів та сприяти цифровій культурі в організації. Такі процеси включають активне використання аналітики даних для прийняття рішень, автоматизацію операцій, розробку цифрових продуктів і сервісів, а також підтримку нових способів взаємодії з клієнтами через цифрові канали [5].

В умовах цифрової трансформації ситуативні, автентичні та трансформаційні стилі лідерства набувають особливої важливості. Ситуативне лідерство дозволяє адаптувати стиль керівництва залежно від рівня готовності команди та зовнішніх обставин. Автентичне лідерство передбачає дію відповідно до власних цінностей і принципів, що забезпечує довіру в команді. Трансформаційне лідерство, у свою чергу, спрямоване на натхнення співробітників до досягнення високих цілей, стимулювання інноваційного мислення та саморозвитку [5].

Також важливо враховувати специфіку цифрового лідерства в різних галузях економіки. Наприклад, у сфері ІТ основна увага приділяється інноваціям, швидкому прийняттю рішень і розвитку нових технологій, тоді як у традиційних галузях особливого значення набуває трансформація існуючих бізнес-процесів та адаптація корпоративної культури до нових реалій.

Варто зазначити, що цифрове лідерство вимагає також розвитку нових компетенцій у співробітників. Лідер повинен бути наставником, який допомагає команді освоювати нові цифрові інструменти, стимулює постійне навчання та підтримує культуру безперервного розвитку. Це передбачає не тільки організацію тренінгів і воркшопів, а й створення внутрішніх корпоративних платформ для обміну знаннями, сприяння індивідуальному розвитку та підтримку самоосвіти.

Важливим інструментом цифрового лідера є використання agile-підходів та гнучких методологій управління проектами. Застосування гнучких структур, таких як Scrum або Kanban, дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, скорочувати час виведення продуктів на

ринок і підвищувати залученість команди [5]. Цифрові лідери активно використовують хмарні технології, штучний інтелект, машинне навчання та інші передові технології для оптимізації бізнес-процесів та покращення взаємодії з клієнтами.

Крім того, цифрове лідерство вимагає від організації побудови системи управління змінами. Успішні лідери розуміють необхідність залучення персоналу до процесу змін, пояснення важливості трансформацій та створення мотиваційних програм, які допомагають подолати опір змінам.

У підсумку, цифрова трансформація ставить перед лідерами нові завдання, які вимагають комплексного підходу: стратегічного мислення, технологічної обізнаності, емоційного інтелекту та здатності будувати інноваційне середовище. Тільки поєднання цих факторів дозволить сучасному лідеру ефективно керувати організацією в умовах цифрового світу. Майбутнє лідерства безпосередньо пов'язане з технологічними змінами, і успіх організацій залежатиме від здатності їхніх лідерів адаптуватися та вести команди у нову цифрову епоху.

Список посилань::

1. Богдан В.В. Лідерство та менеджмент: сучасні підходи. — К.: Міжнародний науково-технічний університет ім. Ю.Бугая, 2025. — 105 с.

УДК 658.012.32

Кудін О.І.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПБП «ВИМАЛ»

Приватне багатопрофільне підприємство «Вимал» (ПБП «Вимал») являється одним із провідних вітчизняних виробників картопляного крохмалю та продукції його переробки, розташоване в м. Чернігів. Підприємство функціонує з 1992 року, постійно розширюючи масштаби виробництва, асортимент продукції та ринки збуту. В умовах посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, особливої актуальності набуває оцінка конкурентного середовища підприємства [1].

Для того щоб об'єктивно охарактеризувати конкурентне середовище ПБП «Вимал» у структурі національного й міжнародного ринку картопляного крохмалю та продуктів його переробки, першорядним завданням є систематизація параметрів, що забезпечують підприємству відчутну відмінність, виокремлення сильних характеристик, окреслення вразливих зон, до яких потенційно можуть апелювати конкуренти, а також фіксація зовнішніх детермінантів, котрі не піддаються безпосередньому управлінському впливу, однак мають принципове значення для стратегічного прогнозування й формування реактивних управлінських рішень.

SWOT-аналіз пропонує чітку диференціацію внутрішніх характеристик підприємства від можливостей і ризиків зовнішнього середовища [2, с. 52], таблиця 1.

Представлені дані свідчать, що з точки зору інтегрального балансу сильних і слабких сторін у поєднанні з наявними зовнішніми можливостями, ресурсний потенціал ПБП «Вимал» залишається суттєво вищим за середньогалузевий, тоді як ключові ризики зосереджуються у площині макроекономічних та сировинних коливань.

Таблиця 1 — SWOT-аналіз ПБП «Вимал»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>лідерство на ринку України за обсягом експорту картопляного крохмалю; наявність двох сучасних майданчиків із сумарною проектною потужністю переробки до 1440 т сировини на добу; сертифікована система управління безпечністю ISO 22000; стабільні довгострокові контракти з європейськими переробними концернами; власний інжиніринговий підрозділ «Вимал-Спецбуд», що мінімізує CAPEX; диверсифікація лінійки (нативні, модифіковані крохмалі, протеїни, харчові волокна).</p>	<p>висока енергоємність технологічного циклу; критична залежність від коливань урожайності картоплі у північному регіоні; потреба у значних оборотних коштах у пікові місяці сезону; обмежена фізична присутність на південних ринках України; складність логістики готової продукції за умов воєнних ризиків.</p>
Можливості	Загрози
<p>вихід на сегмент біополімерів для пакувальної індустрії; подальше освоєння азійських та північно-африканських ринків через електронні платформи; залучення державних грантів для модернізації переробки; партнерські проекти з вітчизняними снековими та пивоварними виробниками.</p>	<p>посилення конкуренції з боку транснаціональних лідерів (Avebe, Emsland, Roquette); дефіцит продовольчої картоплі внаслідок кліматичних аномалій; волатильність курсу гривні; зростання тарифів на електроенергію; потенційні торговельні бар'єри у країнах-імпортерах.</p>

Для виявлення чинників, що формують конкурентне поле, застосовують PEST-аналіз[3, с. 216], таблиця 2.

Таблиця 2 — PEST-аналіз ПБП «Вимал»

Політичні фактори	Економічні фактори
<p>державні програми часткової компенсації капітальних інвестицій у переробку; активізація грантових механізмів підтримки харчової промисловості; гармонізація санітарних регламентів із вимогами ЄС</p>	<p>волатильність обмінного курсу гривні; зростання вартості енергоносіїв; коливання міжнародних цін на крохмалі; підвищення ставок кредитування</p>
Соціокультурні фактори	Технологічні фактори
<p>зростаючий попит на безглютенові та «clean-label» інгредієнти; посилення споживчої лояльності до вітчизняних брендів під час війни; урбанізаційний тренд збільшує сегмент готових до споживання продуктів</p>	<p>впровадження ліній SiccaDania з енергоощадними випарними установками; автоматизовані системи контролю якості; цифрова платформа відслідковування партій «field-to-factory»</p>

Поєднання стимулюючих політичних ініціатив із технологічним оновленням створює базу для масштабування експортних продажів, проте економічні ризики, пов'язані з енергоносіями та курсовими коливаннями, вимагають формування валютних буферів.

Характеристика основних конкурентів ПБП «Вимал» представлена у таблиці 3.

Таблиця 3 — Порівняльна характеристика конкурентів ПБП «Вимал»

Критерій	«Вимал»	«Левона»	«Крохмалопродукти України»	«Avebe»	«EmslandGroup»
Продуктова концепція	Нативні й модифіковані крохмалі, протеїн, волокна, побічні продукти для тваринництва	Нативний, окиснений і фосфатований крохмалі, декстрини	Крохмалі з некондиційної чипсової картоплі, технічні клейстерні суміші	Повний спектр харчових і технічних інгредієнтів із картопляного протеїну та крохмалю	Широкий портфель нативних, модифікованих та «clean-label» Empure® крохмалів
Потужність переробки, т/добу	1440 (проектна)	150	150	4000 (кілька заводів)	Понад 2100 (сума німецьких та шведських майданчиків)
Географія збуту	25+ країн ЄС, Близький Схід, Азія	Україна, Молдова	Україна	Глобальна	Глобальна
Сертифікації	ISO 22000, FSSC 22000, Kosher, Halal	ISO 9001	ISO 9001	BRC, FSSC 22000, GMP+	ISO 22000, FSSC 22000
Інноваційність	Власний R&D-центр, інкубатор біополімерів	Прикладні розробки для хлібопечення	Адаптація побічного потоку чипсів	Фокус на білкових ізолятах і стійких текстурах	Розробка холодно-розчинних модифікацій та горохового протеїну
Ціновий сегмент	Середньо-високий	Середній	Середній	Преміум	Преміум

Аналіз свідчить, що ПБП «Вимал» утримує вагому нішу між високотехнологічними транснаціональними корпораціями й національними середньотоннажними виробництвами, демонструючи найвищу питомо-проектну потужність серед українських заводів і суттєву інтеграцію у ланцюги доданої вартості ЄС.

Аналіз конкурентного середовища проводиться за моделлю 5 сил Портера[4, с. 189], таблиця 4.

Таблиця 4 — Аналіз конкурентного середовища за моделлю 5 сил Портера для ПБП «Вимал»

Компонент конкурентного середовища	Оцінка сили впливу	Аргументація
Конкуренція всередині галузі	Висока	На ринку картопляного крохмалю діють як вітчизняні середньотоннажні підприємства, так і глобальні корпорації, бар'єри входу обмежуються доступом до сировини та капіталу
Загроза нових гравців	Середня	Державні гранти полегшують старт-ап переробних ініціатив, однак репутаційний капітал і багаторічні контракти формуються тривалий час
Товаризамінники	Середня	У харчовій промисловості допускається заміна на кукурудзяний або тапіоковий крохмаль, у технічних сферах вибір визначається специфікаціями
Сила постачальників	Низька	Картопля вирощується у кількох областях України, фермери конкурують за контракт із великим переробником
Сила покупців	Висока	Міжнародні трейдери та FMCG-корпорації мають значний вибір постачальників і високі вимоги до ціни, функціональних властивостей і сертифікації

Аналіз конкурентного середовища з використанням методу «5 сил Портера», показує, що ПБП «Вимал» функціонує в умовах насиченого конкурентного поля, де стратегічна перевага формується завдяки технологічній модернізації, гнучкому портфелю продукції та активній інтеграції у міжнародні ланцюги постачання, тоді як визначальним обмеженням залишається висока чутливість до цінових коливань на сировину та енергоносії.

Оцінка конкурентного середовища ПБП «Вимал» засвідчила наявність складної та динамічної ринкової структури, у якій підприємство функціонує за умов високої галузевої конкуренції, зростаючого тиску з боку покупців і наявності товарів-замінників, що водночас супроводжуються низьким впливом постачальників та середнім ризиком появи нових гравців. Інтеграція в міжнародні логістичні та виробничі ланцюги, впровадження інновацій, наявність сертифікованих технологій і широка географія експорту дозволяють ПБП «Вимал» ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів, зберігаючи лідерські позиції серед національних виробників крохмалепродуктів.

Список посилань:

1. Офіційний сайт ПБП «Вимал». URL: <https://vimal.ua/> (дата звернення: 20.04.2025).
2. Білоусько Т. Ю. Аналіз конкурентного середовища аграрних підприємств. Збірник наукових праць Таврійського університету, 2023. № 12. С. 50–57.
3. Котлер Ф., Келлер К. Л. Управління маркетингом. Київ: Вид. дім «Кієво-Могилянська академія», 2020. 720 с.
4. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.

УДК 658.012.32

Кудін О.І.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Векономічній науці категорія «конкурентоспроможність» відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкового суперництва як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Як вважає І. А. Дмитрієв, конкурентоспроможність підприємства виражає його здатність до результативного управління як власними, так і залученими ресурсами, з метою досягнення переваг над конкурентами в усіх напрямках управлінської діяльності [1, с. 127]. С. Ю. Безсмертний наголошує, що конкурентоспроможність підприємства — це насамперед його можливість реалізовувати ефективну господарську діяльність з отриманням стабільного прибутку в умовах конкурентного середовища [2, с. 176].

У дослідженнях Б. М. Андрушківа підкреслюється, що конкурентоспроможність полягає в здатності підприємства забезпечити такий рівень виробництва й управління, який дозволяє стабільно утримувати свої ринкові позиції, використовуючи технологічні, кадрові та організаційні ресурси [3, с. 201].

Узагальнюючи наукові підходи, конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати як складну інтегральну категорію, що виявляється в ефективнішому, порівняно з іншими учасниками ринку, використанні наявних ресурсів — трудових, фінансових, матеріальних та інформаційних. Зміст поняття охоплює здатність підприємства реалізовувати стратегічні завдання, забезпечуючи сталу присутність на ринку, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі та високу виробничу ефективність.

Ефективність підприємства у конкурентному середовищі прямо залежить від здатності до реалізації комплексного підходу в управлінні, що включає технічне переоснащення, удосконалення організаційної структури, підвищення професійного рівня персоналу та впровадження сучасних управлінських підходів.

У ході аналізу конкурентоспроможності доцільно диференціювати чинники впливу на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори — це сукупність елементів середовища, які не контролюються підприємством, однак формують умови його функціонування та розвитку.

З огляду на вплив зовнішнього середовища, підприємства змушені формувати адаптивні стратегії, які дозволяють підтримувати конкурентоспроможність не лише на основі внутрішніх резервів, а й завдяки своєчасному реагуванню на зовнішні виклики.

Зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства представлено в таблиці 1.

Оцінювання впливу зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності підприємства здійснюється за загальноновизнаними підходами, зокрема після формулювання стратегічних орієнтирів та місії організації. На діагностичному етапі визначаються зміни, що впливають на потенціал підприємства, ідентифікуються загрози та нові можливості, аналізується поведінка конкурентів.

Таблиця 1 — Зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства [4, с. 132]

Фактор	Коротка характеристика
Політична стабільність	Рівень прогнозованості політичних рішень, підтримка підприємництва, геополітичні ризики
Податкова політика	Ставки оподаткування, система податкових пільг, прозорість фіскального регулювання
Рівень конкуренції	Насиченість ринку конкурентами, наявність бар'єрів входу та виходу
Валютна стабільність	Коливання курсу національної валюти, доступність валюти для міжнародних розрахунків
Технологічне середовище	Рівень науково-технічного прогресу в галузі, доступ до сучасних рішень
Законодавча база	Якість, стабільність і послідовність регулювання підприємницької діяльності
Споживча поведінка	Зміни у вподобаннях і пріоритетах споживачів, рівень платоспроможності населення

Такий аналіз дає змогу вчасно реагувати на зовнішні зміни, розробити запобіжні заходи або адаптаційні стратегії. Для оцінки макросередовища часто використовують PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціальні й технологічні чинники, а також SWOT-аналіз, що допомагає визначити сильні й слабкі сторони підприємства, можливості й загрози в його зовнішньому оточенні.

Поряд з тим, важливим залишається розгляд внутрішніх, контрольованих підприємством факторів. До таких належать ресурсна база, рівень фінансової стабільності, маркетингова стратегія, якість управлінської системи, організаційна структура, логістика, а також кадровий та інноваційний потенціал, таблиця 2.

Таблиця 2 — Основні внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства [5, с. 207]

Фактор	Коротка характеристика
Кваліфікація персоналу	Рівень підготовки працівників, управлінська компетентність, адаптивність до інновацій

Технічне оснащення	Стан основних засобів, рівень автоматизації та цифровізації виробництва
Маркетингова політика	Гнучкість у ціноутворенні, брендинг, вивчення потреб ринку
Стратегічне планування	Наявність середньо- та довгострокової стратегії розвитку
Фінансовий стан	Рівень ліквідності, рентабельності, обсяги інвестицій
Організаційна структура	Ефективність внутрішньої комунікації, відповідність структури поточним завданням
Інноваційний потенціал	Рівень впровадження нових технологій, інтелектуальна власність

Незважаючи на значний потенціал, більшість українських підприємств, особливо у виробничому секторі, не відповідають критеріям реальної конкурентоспроможності. Причинами цього є як ендогенні чинники (низька якість управління, відсутність стратегії розвитку, ресурсні обмеження), так і екзогенні бар'єри (низька ефективність ринку, адміністративні обмеження, слабкість інститутів конкуренції).

Системна недооцінка необхідності стратегічного управління, технологічна відсталість, високі витрати на одиницю продукції — усе це гальмує розвиток реальної конкурентоспроможності. Підприємства часто орієнтуються на збереження тимчасових переваг за рахунок низьких витрат або штучних адміністративних пільг, що суперечить принципам здорової конкуренції.

Для формування конкурентного середовища в Україні необхідна активізація ролі держави, пріоритетами мають стати:

- розвиток інституту конкуренції;
- усунення бар'єрів виходу та входу на ринок;
- покращення якості регулювання;
- впорядкування державної допомоги;
- зменшення бюрократичного тиску;
- підтримка інноваційно активних підприємств [6, с. 114].

Таким чином, видно, що всебічний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів є передумовою ефективного стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності підприємства, а забезпечення рівноваги між державним регулюванням і ринковими механізмами має стати основою економічного зростання та розвитку підприємницького потенціалу в Україні.

Список посилань:

1. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
2. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2021. № 714. С. 174–179.
3. Андрушків Б.М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2022. № 3. С. 198–203.
4. Власенко Т.А., Краля В. Г., Драчевський М. С. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 130–138.
5. Котлер Ф., Келлер К. Л. Управління маркетингом. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2020. 720 с.
6. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3–4 (74–75). С. 109–120.

УДК: 336.02

Лакотій О.Ю.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕРИ ЗМІН У ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У ХХІ столітті фінансові інновації стали не лише фактором економічного зростання, а й потужним драйвером змін у професійному середовищі. Вони радикально трансформують структуру фінансових ринків, моделі ведення бізнесу, механізми розподілу капіталу та вимоги до компетентностей працівників. В умовах діджиталізації та глобалізації вплив фінансових інновацій виходить за межі фінансового сектору й формує нову логіку професійної діяльності в різних галузях.

Під фінансовими інноваціями розуміють нові фінансові продукти, інструменти, технології та бізнес-моделі, які підвищують ефективність управління капіталом, розширюють доступ до фінансування та змінюють способи взаємодії між учасниками ринку [1]. Прикладами таких інновацій є криптовалюти, блокчейн-технології, необанки, платформи реєр-to-реєр кредитування, краудфандинг, децентралізовані фінанси (DeFi), а також використання штучного інтелекту у фінансовому аналізі.

Одна з головних змін, що відбувається під впливом фінансових інновацій — це демократизація доступу до фінансових ресурсів. Краудфандингові платформи дозволяють фахівцям з різних галузей отримувати фінансування для власних проєктів без залучення традиційних банківських інститутів, що особливо важливо для молодих підприємців, фрілансерів і творчих спільнот [2]. Це сприяє розвитку самозайнятості та підприємництва, знижує бар'єри для входу на ринок та стимулює інноваційність.

Фінансові інновації також спричиняють трансформацію компетентнісної моделі сучасного професіонала. Сьогодні недостатньо володіти вузькопрофільними знаннями — зростає потреба у міждисциплінарному мисленні, розумінні фінансових технологій, цифровій грамотності та здатності працювати з великими обсягами даних [1]. Наприклад, фахівці у сфері маркетингу, ІТ, права чи медицини дедалі частіше повинні розуміти принципи функціонування цифрових платіжних систем або криптоактивів, щоб ефективно діяти у новому середовищі.

Ще одним важливим наслідком є перехід до нових моделей професійної взаємодії. Платформи на зразок платіжних шлюзів, бірж фрілансу з вбудованими смарт-контрактами або DAO-структури (децентралізовані автономні організації) змінюють традиційні уявлення про трудові відносини, делегування завдань, оцінювання результатів та винагороду [3]. Це формує нову професійну культуру, в якій швидкість, гнучкість, децентралізоване прийняття рішень та прозорість відіграють ключову роль.

Водночас фінансові інновації ставлять перед професійним середовищем нові виклики. Виникають ризики нерівного доступу до інновацій через недостатню фінансову чи цифрову грамотність окремих груп працівників. Також посилюються виклики кібербезпеки, регуляторної невизначеності та етичної відповідальності у поводженні з фінансовими даними. Саме тому адаптація професійної спільноти до фінансових інновацій повинна супроводжуватися розвитком інфраструктури безперервного навчання та формуванням етичних стандартів цифрової економіки [2].

У підсумку, фінансові інновації не лише змінюють фінансовий ландшафт, а й глибоко трансформують професійне середовище. Вони створюють нові можливості для розвитку кар'єри, формують запит на нові компетенції, відкривають альтернативні шляхи фінансування та змінюють сам характер професійної взаємодії. Успішна адаптація до цих змін стане запорукою конкурентоспроможності фахівців і організацій у майбутньому.

Список посилань:

1. Литвиненко І. П. Фінансові інновації: сутність, типи та вплив на професійну діяльність. *Фінанси України*. 2023. № 1. С. 45–52.
2. Савчук М. В. Краудфандинг та платформи фінансування: нові можливості для професійних спільнот. *Економіка і держава*. 2022. № 12. С. 78–83.
3. Гладка Т. Є. Вплив цифрових фінансових технологій на трансформацію ринку праці. *Проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 91–97.

УДК: 336.6

Лата О.Ю.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ У ПРОЦЕСІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

У період глибоких соціально-економічних потрясінь та структурних змін в економіці кризове управління фінансами стає ключовим інструментом збереження життєздатності та стабільності підприємств. Особливої актуальності воно набуває в умовах трансформації організаційних структур, коли компанії змінюють форму власності, структуру управління, бізнес-моделі або інтегруються в нові ринкові середовища. Така трансформація створює складні фінансові виклики, які потребують системного, швидкого і водночас стратегічно виваженого реагування [1].

Кризове управління фінансами охоплює сукупність дій, спрямованих на мінімізацію втрат, підтримання платоспроможності, зниження ризику банкрутства та створення передумов для подальшого розвитку підприємства. У процесі трансформації організаційних структур основними завданнями стають: реструктуризація фінансової заборгованості, перегляд фінансових стратегій, оперативна оптимізація витрат, посилення контролю за грошовими потоками та впровадження антикризових бюджетів [2].

Одним із ключових викликів є порушення фінансової рівноваги внаслідок зміни організаційної моделі. Наприклад, у разі злиття чи реорганізації можуть виникати дублювання функцій, неузгодженість центрів витрат або нерівномірне розподілення ресурсів. У таких випадках важливо здійснити аналіз фінансової структури витрат, виділити ключові бізнес-одиниці, оцінити їхню прибутковість та розробити модель перерозподілу ресурсів відповідно до нової стратегії [3].

Оперативне реагування на фінансову кризу часто передбачає впровадження технік cash-flow management, тобто управління ліквідністю у режимі реального часу. Компанії змушені впроваджувати жорсткий контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю, переносити капітальні інвестиції, а іноді — шукати тимчасове фінансування для забезпечення безперервності операційної діяльності [1].

Успішне кризове управління неможливе без оновлення інформаційно-аналітичної бази підприємства. Під час трансформації організаційних структур особливої ваги набувають системи управлінського обліку та фінансового прогнозування. Саме вони дозволяють оперативно виявляти точки фінансового тиску, проводити стрес-тести бізнес-моделі, оцінювати сценарії розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення [2].

Також зростає роль антикризової комунікації у межах фінансового менеджменту. В умовах організаційних змін необхідно забезпечити прозоре інформування стейкхолдерів — працівників, інвесторів, партнерів — про фінансовий стан підприємства, заходи стабілізації та майбутні

плани. Це дозволяє уникнути паніки, зберегти довіру і підвищити готовність до співпраці в складних умовах [3].

Паралельно з короткостроковими антикризовими заходами повинні реалізовуватися стратегічні зміни, спрямовані на підвищення фінансової гнучкості підприємства. Йдеться про диверсифікацію джерел доходу, впровадження цифрових фінансових інструментів, створення резервних фондів та використання зовнішніх фінансових гарантій (наприклад, страхування від фінансових втрат, державна підтримка трансформаційних процесів) [1].

Отже, кризове управління фінансами у процесі трансформації організаційних структур є багаторівневим процесом, що вимагає одночасного застосування оперативних рішень та стратегічного бачення. Його ефективність значною мірою визначає, чи зможе організація не лише пережити кризу, а й вийти з неї оновленою, адаптованою до нових умов і готовою до зростання.

Список посилань:

1. Антонюк Л. Л. Антикризове управління фінансами в умовах трансформації бізнесу. Фінанси України. 2023. № 3. С. 45–52.
2. Бойко Р. М. Управління ліквідністю під час трансформаційних змін підприємства. Економіка і держава. 2022. № 10. С. 69–74.
3. Куценко Н. В. Організаційна перебудова підприємств: фінансові аспекти та ризики. Проблеми економіки. 2023. № 1. С. 87–93.

УДК: 330.322

Ломакін О.О.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА КОМПАНІЙ В ЕПОХУ ЗМІНИ ПРОФЕСІЙНИХ СТАНДАРТІВ

Сучасні компанії функціонують у динамічному середовищі, де постійно змінюються вимоги до професійної компетентності працівників, бізнес-процесів і організаційних моделей. У зв'язку з цим інвестиційна політика компаній зазнає глибокої трансформації, відображаючи не лише економічну доцільність, а й необхідність адаптації до нових професійних стандартів, які визначають рамки знань, навичок і етичних принципів в окремих галузях [1].

Зміна професійних стандартів, особливо внаслідок цифровізації, ESG-трендів, автоматизації та гібридизації компетенцій, зумовлює необхідність перегляду інвестиційних пріоритетів компаній. Зокрема, все більше ресурсів спрямовується на інвестиції в людський капітал: підвищення кваліфікації, рескілінг персоналу, впровадження нових моделей безперервного навчання, створення внутрішніх навчальних платформ [2]. У цьому контексті інвестиції в освіту та розвиток персоналу стають не витратами, а стратегічними активами.

Одним з нових напрямів інвестування стають цифрові технології, які забезпечують відповідність новим професійним стандартам, зокрема у сфері бухгалтерського обліку, управління ризиками, кібербезпеки, цифрового маркетингу. Компанії інвестують у хмарні сервіси, автоматизовані системи управління, цифрову аналітику та штучний інтелект, що забезпечує відповідність вимогам до нових цифрових навичок у професійному середовищі [3].

Також трансформується підхід до оцінки інвестиційних проектів. Традиційні фінансові критерії (NPV, IRR, Payback) доповнюються нефінансовими показниками: вплив на сталість зайнятості, відповідність міжнародним стандартам ESG, ефективність у розвитку компетенцій працівників, гнучкість до змін стандартів у майбутньому [1].

Усе частіше компанії запроваджують інтегровану інвестиційну політику, яка поєднує економічну, соціальну та професійну ефективність. Це проявляється у підтримці інноваційних стартапів, внутрішньому підприємстві, участі у програмах державно-приватного партнерства в освіті, створенні корпоративних університетів. Такі рішення дозволяють компаніям не лише підтримувати конкурентоздатність персоналу, а й формувати лояльність, зменшувати ризики кадрового дефіциту та відповідати очікуванням суспільства [2].

Ще одним важливим фактором є регіональна політика. Компанії адаптують інвестиційні стратегії з урахуванням локальних особливостей професійних стандартів і регуляторного середовища. Наприклад, в ІТ-секторі різні юрисдикції встановлюють різні вимоги до сертифікації, а в медичній чи освітній сфері — до постійного професійного розвитку, що безпосередньо впливає на планування інвестицій у ці галузі.

Таким чином, в епоху зміни професійних стандартів інвестиційна політика компаній стає багатовекторною, динамічною та міждисциплінарною. Вона враховує не лише потреби ринку, а й нову логіку функціонування професійних спільнот, роль людського капіталу як ключового активу та необхідність відповідати соціальним і етичним вимогам. Такі зміни відкривають нові можливості для компаній, які готові стратегічно інвестувати в майбутнє та формувати проактивну позицію в умовах трансформації професійних середовищ.

Список посилань:

1. Гуменюк І. С. Інвестиційна політика компаній у контексті трансформації професійних вимог. *Фінанси України*. 2023. № 5. С. 48–54.
2. Олексієнко Т. В. Людський капітал та інвестиції в освіту: нові орієнтири для бізнесу. *Економіка і держава*. 2022. № 11. С. 73–78.
3. Шевченко А. О. Цифровізація інвестиційної діяльності в умовах зміни стандартів професійної кваліфікації. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 88–94.

УДК: 336.64

Мельниченко Д.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ПОВЕДІНКОВІ ФІНАНСИ: НОВИЙ ВИКЛИК ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасних умовах зростаючої нестабільності, високої інформаційної насиченості та швидких технологічних змін поведінкові фінанси (behavioral finance) виходять на перший план як інструмент розуміння та прогнозування фінансової поведінки людей і організацій. Цей міждисциплінарний напрям, що поєднує економіку, психологію, нейронауку та менеджмент, дозволяє пояснити відхилення від раціонального прийняття фінансових рішень та створює нові виклики для управлінців у бізнесі [1].

Традиційні фінансові теорії базуються на припущенні про раціональність інвестора та ефективність ринку. Проте в реальних умовах рішення часто приймаються під впливом емоцій, когнітивних упереджень, соціального тиску та неформальних норм. Для менеджменту організацій це означає, що звичайні методи фінансового планування, мотивації персоналу чи управління ризиками не завжди працюють ефективно без урахування поведінкових аспектів [2].

Найпоширенішими поведінковими упередженнями, які впливають на фінансові рішення в організаціях, є:

— ефект упевненості в собі (overconfidence), коли менеджери переоцінюють власні знання чи контроль над ситуацією;

- ефект якоря (anchoring), коли рішення приймаються на основі початкової, часто випадкової інформації;
- ефект уникнення втрат (loss aversion), коли страх втрат переважає над можливістю отримання прибутку;
- стадний ефект (herd behavior), коли організації повторюють дії конкурентів, нехтуючи власним аналізом [1; 3].

Для менеджменту ці упередження можуть мати небезпечні наслідки: нераціональні інвестиційні рішення, затягування з оптимізацією витрат, неефективне управління грошовими потоками, переоцінка вартості активів чи проєктів. З іншого боку, розуміння механізмів поведінкових фінансів відкриває нові можливості: побудову ефективних систем стимулювання персоналу, адаптивне управління ризиками, формування довіри в колективі, покращення комунікації та прозорості [2].

Застосування поведінкових фінансів у корпоративному середовищі вимагає нових компетенцій від менеджерів. Окрім знання традиційних фінансових інструментів, вони повинні володіти навичками психологічної діагностики, бути здатними розпізнавати емоційні стани співробітників і клієнтів, використовувати поведінкову аналітику у прийнятті рішень [3].

Зокрема, у сфері управління персоналом поведінкові фінанси сприяють побудові гнучких компенсаційних схем, які враховують індивідуальні мотиваційні чинники працівників. У сфері маркетингу та продажів — допомагають краще розуміти споживчі звички, поведінку клієнтів у кризові періоди або під час акцій. У фінансовому плануванні — дозволяють краще моделювати сценарії поведінки за стресових умов і передбачати відхилення від бюджету.

Таким чином, поведінкові фінанси формують нову парадигму управління, в якій домінує не лише аналіз даних, а й глибоке розуміння людських рішень, психологічних впливів і нераціональності. Для організацій, які прагнуть досягти стабільності та розвитку в умовах невизначеності, інтеграція поведінкових підходів у систему менеджменту є не просто конкурентною перевагою — це стратегічна необхідність.

Список посилань:

1. Панасюк І. О. Поведінкові фінанси: концепції, інструменти та практичне значення. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 57–63.
2. Гриценко М. П. Використання поведінкових фінансів у стратегічному менеджменті організацій. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. № 1. С. 41–47.
3. Дідківський М. І. Психологічні аспекти прийняття фінансових рішень в корпоративному середовищі. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 78–84.

УДК: 005.52

Ніколаєнко О.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ФІНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Упродовж останнього десятиліття стрімкий розвиток цифрових технологій кардинально змінює функціонування бізнесу, що неминує впливає на трансформацію ключових управлінських ролей, зокрема ролі фінансового директора (Chief Financial Officer — CFO). Якщо раніше основними функціями CFO були облік, контроль витрат і підготовка фінансової звітності, то сьогодні він стає стратегом, лідером цифрової трансформації, аналітиком даних і координатором інноваційних змін [1].

Одна з ключових змін полягає в переході від традиційної фінансової звітності до цифрової аналітики. Сучасні CFO мають справу не лише з ретроспективною фінансовою інформацією, а й із прогнозною аналітикою, що базується на великих даних (Big Data), машинному навчанні та штучному інтелекті. У результаті фінансовий директор бере участь у формуванні сценаріїв розвитку бізнесу, оцінці ризиків і можливостей у реальному часі [2].

Завдяки цифровим платформам (ERP, BI-системам) фінансовий директор отримує можливість інтегрувати фінансові процеси з іншими функціями організації — маркетингом, логістикою, HR, що забезпечує єдине аналітичне середовище для стратегічного управління. CFO більше не є лише «охоронцем бюджету», а стає архітектором цифрової бізнес-моделі [3].

Цифровізація також вимагає від CFO перегляду підходів до управління фінансовими ризиками. З'являються нові типи ризиків — кіберзагрози, регуляторні вимоги щодо захисту даних, ризики пов'язані з технологічною застарілістю. Відповідно, фінансовий директор має впроваджувати цифрові інструменти для моніторингу фінансової безпеки, аналізу кіберризиків і захисту інформаційних систем [1].

Ще одна важлива зміна — посилення стратегічної ролі CFO у процесах трансформації. У нових умовах саме фінансовий директор має вирішальне значення у прийнятті рішень щодо інвестування в інновації, автоматизацію бізнес-процесів, запровадження нових продуктів або послуг. Він також бере участь у формуванні ESG-стратегії компанії, оцінюючи її вплив на фінансові показники та довгострокову капіталізацію [2].

Значення soft skills також суттєво зростає. CFO має бути лідером змін, здатним комунікувати зі стейкхолдерами, управляти командою в умовах невизначеності, приймати швидкі рішення на основі аналітики та водночас зберігати прозорість і етичність у фінансовій звітності. Таким чином, цифрова епоха вимагає від CFO поєднання глибокої технічної компетенції з гнучкістю та стратегічним мисленням [3].

У підсумку, трансформація ролі фінансового директора є об'єктивною відповіддю на нову економічну та технологічну реальність. CFO майбутнього — це не просто адміністратор фінансових потоків, а стратегічний партнер бізнесу, який забезпечує цифрову стійкість, інноваційний розвиток і фінансову стабільність підприємства у динамічному середовищі.

Список посилань:

1. Гаврилюк Т. С. Цифрова трансформація фінансової функції в компаніях: виклики для CFO. *Фінанси України*. 2023. № 4. С. 55–62.
2. Костенко А. П. Роль фінансового директора у стратегічному управлінні цифровою компанією. *Економіка і держава*. 2022. № 10. С. 64–70.
3. Іванова М. Ю. Трансформація компетенцій фінансових директорів в умовах діджиталізації. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 91–97.

УДК 005:336

Носенко.В.А.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «МНТУ імені академіка Ю.Бугая», м. Чернігів
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

СИНЕГРІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ФІНАНСОВИХ ПІДХОДІВ В УМОВАХ ЗМІН: ШЛЯХ ДО АДАПТАЦІЇ ТА ІННОВАЦІЙ

У сучасних реаліях глобальної економіки та цифрової трансформації питання адаптації професійних середовищ до змін набуває особливої актуальності. Середовище менеджменту та фінансів, як основа функціонування будь-якої організації, зазнає суттєвих трансформаційних впливів, що обумовлює потребу в розробці нових концепцій і підходів. Поглиблена інтеграція

управлінських та фінансових механізмів створює синергетичний ефект, який забезпечує стійкість, інноваційність і конкурентоспроможність організацій в умовах невизначеності.

Під впливом глобалізації, технологічного прогресу та соціальних змін зростає необхідність переосмислення базових функцій менеджменту та фінансів. Сучасні професійні середовища вимагають від спеціалістів нових компетенцій, таких як системне мислення, цифрова грамотність, навички роботи в багатофункціональних командах, вміння працювати в умовах постійних змін.

Трансформація професійних середовищ супроводжується виникненням нових викликів для управлінців. Підвищення динамічності ринку, зростання обсягів даних та необхідність їх швидкої обробки, потреба в гнучких організаційних структурах, акцент на людський капітал як на головний актив організації визначають основні напрями розвитку сучасного менеджменту. Управлінці мають не тільки реагувати на зміни, а й передбачати їх, розробляючи проактивні стратегії. Стратегічне мислення стає однією з ключових управлінських компетенцій, а адаптивність — основною характеристикою успішної організації. Перехід від лінійних моделей управління до гнучких, мережевих структур дозволяє швидше реагувати на зміну зовнішніх умов і забезпечує стійкість бізнес-процесів.

Важливим трендом сучасного менеджменту є цифровізація бізнес-процесів. Впровадження ERP-систем, CRM-платформ, використання штучного інтелекту для автоматизації управлінських функцій суттєво підвищує ефективність прийняття рішень. Цифрова трансформація змушує управлінців глибше розуміти новітні технології, інтегрувати цифрові інструменти у стратегічне планування та аналізувати великі обсяги даних для формування обґрунтованих аналітичних висновків. Освітні програми для майбутніх менеджерів мають фокусуватися на розвитку цифрових компетентностей, що стає запорукою професійної мобільності у цифровій економіці.

Фінансова сфера також переживає період глибокої трансформації. Поява FinTech-компаній, розвиток цифрових валют, блокчейн-технологій та автоматизація фінансових операцій кардинально змінюють традиційні моделі фінансової діяльності. Фахівці у сфері фінансів повинні володіти компетенціями аналізу великих обсягів фінансових даних, використовувати інструменти машинного навчання для прогнозування та працювати в умовах постійної технологічної мінливості. Традиційні методи фінансового контролю вже не забезпечують потрібного рівня гнучкості, тож організації мають будувати адаптивні моделі прогнозування, використовувати аналітичні інструменти для виявлення нових ризиків і активно впроваджувати заходи кібербезпеки для захисту фінансових операцій.

Інтеграція функцій менеджменту і фінансів у процесах трансформації дозволяє досягти синергетичного ефекту, що виражається у підвищенні ефективності організаційної діяльності. Стратегічне фінансове планування набуває нових ознак: воно не тільки забезпечує ресурсну базу, але й активно формує стратегічний курс розвитку організації. Завдяки інтеграції управлінських і фінансових стратегій створюються гнучкі бізнес-моделі, що здатні ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, одночасно забезпечуючи фінансову стійкість і підтримуючи інноваційний розвиток.

Стратегічне фінансове планування виконує низку важливих функцій: формує стратегічне бачення розвитку організації, забезпечує ресурсну базу для реалізації інноваційних проєктів та допомагає в управлінні ризиками, пов'язаними зі змінами. Для досягнення успіху в умовах трансформації менеджери та фінансисти мають працювати у тісній координації, об'єднуючи свої зусилля в межах єдиної стратегії.

Оновлення професійних компетентностей спеціалістів є важливою умовою успішної трансформації професійних середовищ. Освітні програми повинні орієнтуватися на розвиток цифрової грамотності, поглиблення аналітичних навичок і формування здатності працювати в мультидисциплінарних командах. Підготовка фахівців нового покоління потребує інтеграції практичного досвіду в освітній процес, впровадження дуальної освіти та активного використання методів практичного навчання.

Одночасно зі змінами в освіті необхідне вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює фінансову та управлінську діяльність в умовах цифрової економіки. Законодавча підтримка розвитку цифрових технологій, регулювання діяльності FinTech-компаній, захист прав інвесторів і користувачів цифрових послуг є критичними для створення сприятливого інституційного середовища трансформації.

Синергія менеджменту та фінансів у сучасних умовах трансформації професійних середовищ створює нові можливості для сталого розвитку організацій. Успішність змін залежить від здатності інтегрувати управлінські та фінансові функції, впроваджувати цифрові технології, розвивати компетентності працівників та забезпечувати інституційну підтримку трансформаційних процесів. В умовах глобальної нестабільності та постійних змін лише ті організації, які спроможні швидко адаптуватися, ефективно управляти ресурсами і впроваджувати інновації, зможуть досягти довгострокового успіху та залишатися конкурентоспроможними на світових ринках.

Список посилань:

1. Гончаренко С. В. Трансформація управлінських підходів в умовах цифрової економіки. Менеджмент майбутнього, 2023. С. 45–50.
2. Петренко І.І. Сучасні фінансові технології та виклики для професійних кадрів. Фінанси України, 2022. С. 110–118.
3. Коваленко Л.М. Інтеграція функцій управління і фінансів у стратегіях розвитку організацій. Економіка та держава, 2023. № 4. С. 78–82.

УДК: 338.24

Овдієнко С.Г.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

СТАЛИЙ РОЗВИТОК: НОВІ ВИМОГИ ДО ФІНАНСУВАННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Поняття сталого розвитку (sustainable development), закріплене в глобальному порядку денному ООН, стає не лише етичним імперативом, а й стратегічною необхідністю для бізнесу, держави та інвесторів. В умовах змін клімату, виснаження природних ресурсів, соціальних дисбалансів і технологічних трансформацій виникають нові вимоги до системи фінансування і моделей менеджменту, які мають забезпечити довгострокову економічну ефективність у поєднанні з екологічною та соціальною відповідальністю.

У сфері фінансування сталий розвиток формує нову парадигму: відбувається перехід від традиційного інвестування до відповідального фінансування, яке враховує ESG-критерії (Environmental, Social, Governance). Це означає, що інвестори дедалі більше орієнтуються на нефінансові показники — вплив бізнесу на довкілля, соціальну політику компаній, прозорість управління, інклюзію та етику. Зростає частка зелених облігацій, соціального кредитування, інвестицій з позитивним впливом (impact investing), що фінансують проекти з чітким суспільним або екологічним результатом [1].

Водночас банки та фінансові установи розробляють системи оцінки сталості позичальників, інтегруючи ESG-аналіз у процедури кредитного скорингу. Компанії, які не відповідають вимогам щодо сталого розвитку, стикаються з обмеженим доступом до капіталу або вищими ставками фінансування. Таким чином, сталий розвиток стає ключовим фактором інвестиційної привабливості підприємства [2].

У сфері менеджменту нові вимоги до сталого розвитку змінюють управлінські підходи. По-перше, це стосується стратегічного планування: компанії зобов'язані враховувати довгострокові екологічні та соціальні ризики у своїх бізнес-моделях. По-друге, відбувається

перехід до інтегрованого управління, коли фінансові, екологічні та соціальні цілі об'єднуються в єдину систему KPI. Топменеджери стають не лише управлінцями прибутку, а й стейкхолдер-орієнтованими лідерами, які мають балансувати між інтересами акціонерів, суспільства та майбутніх поколінь [3].

Нові вимоги також трансформують корпоративну культуру — посилюється увага до етичних принципів, прозорості, доброчесності, інклюзивності та ментального благополуччя працівників. Компанії впроваджують політики «зеленого офісу», гендерної рівності, соціального підприємництва та циркулярної економіки.

Управлінські інновації в умовах сталого розвитку включають впровадження цифрових інструментів моніторингу ESG-індикаторів, автоматизовану звітність про сталий вплив, інтеграцію сталості у корпоративну звітність за стандартами GRI, SASB, TCFD. Важливим є і залучення працівників до процесів сталого управління через внутрішні ініціативи, відкриті платформи і партнерства.

Отже, сталий розвиток радикально змінює фінансову та управлінську логіку сучасних організацій. Нові вимоги вимагають від компаній переосмислення цінностей, джерел капіталу та підходів до керування ризиками, а також відкривають нові можливості для зростання, якщо інтеграція принципів сталості стане частиною стратегічної ДНК бізнесу.

Список посилань:

1. Костюк О. І. Сталий розвиток і фінансування: сучасні інструменти і виклики. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 39–46.
2. Мельник Т. Г. ESG-фінансування як новий вектор інвестиційної політики підприємств. *Економіка і держава*. 2023. № 3. С. 60–65.
3. Біла Н. С. Менеджмент сталого розвитку: трансформація управлінських практик у XXI столітті. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 87–93.

УДК: 336.76

Олійник Ю.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ФІНАНСОВА АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ

У сучасному мінливому економічному середовищі ефективного управління організаціями потребує оперативного доступу до якісної фінансової інформації та здатності швидко адаптувати стратегії під впливом внутрішніх і зовнішніх змін. У цьому контексті фінансова аналітика виступає як один із ключових інструментів підтримки управлінських рішень, особливо в умовах трансформаційних процесів, що супроводжуються структурними змінами, зміною бізнес-моделей або інтеграцією нових технологій [1].

Фінансова аналітика включає збір, обробку, аналіз та інтерпретацію фінансових даних з метою обґрунтування стратегічних і тактичних рішень. Її основна функція в період трансформацій — забезпечити керівництво достовірною, оперативною і структурованою інформацією про фінансовий стан компанії, ефективність бізнес-процесів та ризики, що виникають на різних етапах змін [2].

Одним із ключових аспектів використання фінансової аналітики у трансформаційних процесах є підтримка сценарного планування. Аналітика дозволяє моделювати різні сценарії розвитку подій, оцінювати їхній фінансовий вплив та розробляти альтернативні стратегії поведінки. Наприклад, аналіз впливу змін у податковій політиці, вартості ресурсів або рівня

інвестиційної активності допомагає керівникам заздалегідь адаптувати фінансові стратегії підприємства [3].

Крім того, фінансова аналітика забезпечує оперативний контроль над витратами та доходами під час реорганізації чи впровадження нових проектів. Завдяки використанню сучасних інструментів аналітики, таких як Business Intelligence (BI) платформи, компанії можуть у реальному часі відстежувати динаміку грошових потоків, виявляти відхилення від планових показників і швидко реагувати на потенційні загрози [1].

Важливим завданням фінансової аналітики у трансформаційних процесах є також оцінка інвестиційної привабливості проектів. Через аналіз NPV (Net Present Value), IRR (Internal Rate of Return), періоду окупності та інших показників фінансова аналітика дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення про доцільність інвестування в нові напрями діяльності, розширення ринків або модернізацію виробництва [2].

Особливе значення набуває інтеграція нефінансових даних у процеси аналітики. У сучасних умовах для ухвалення управлінських рішень важливими стають також дані про екологічні показники (екологічні витрати, викиди CO₂), соціальні ініціативи компанії або рівень корпоративного управління, що відображають тенденцію до сталого розвитку [3].

Під час трансформаційних процесів фінансова аналітика також активно використовується для підтримки процесів управління ризиками. Ідентифікація фінансових ризиків, побудова карт ризиків, стрес-тестування фінансових моделей дозволяють мінімізувати наслідки невизначеності та забезпечити стійкість бізнесу.

Таким чином, фінансова аналітика стає не просто інструментом аналізу минулих результатів, а перетворюється на активний елемент стратегічного управління трансформаціями. Вона забезпечує гнучкість, адаптивність і обґрунтованість управлінських рішень, що є критично важливим для успішної трансформації компаній у сучасних економічних реаліях.

Список посилань:

1. Дьяків О. С. Роль фінансової аналітики в забезпеченні ефективності трансформаційних процесів на підприємствах. *Фінанси України*. 2023. № 5. С. 48–54.
2. Черненко А. І. Використання фінансової аналітики для стратегічного планування в умовах змін. *Економіка і держава*. 2022. № 11. С. 77–83.
3. Мірошніченко Т. П. Інтеграція нефінансових індикаторів у систему фінансової аналітики: сучасний тренд. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 90–96.

УДК: 336.1

Орішко С.М.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ПРОФЕСІЙНИХ СЕРЕДОВИЩАХ МАЙБУТЬОГО

У динамічному економічному середовищі, яке характеризується швидкою цифровізацією, глобалізацією і зміною структури ринків праці, фінансове планування зазнає суттєвої еволюції. Традиційні моделі, засновані на стабільності макроекономічних параметрів і лінійному прогнозуванні, стають недостатніми для забезпечення гнучкості та стійкості в умовах нових професійних середовищ.

Серед ключових змін, що визначають еволюцію фінансового планування, можна виділити: перехід до сценарного мислення, інтеграцію цифрових технологій, розширення горизонтів планування та включення нефінансових чинників у процес прийняття рішень [1].

Сценарне планування витісняє традиційне прогнозування. У професійних середовищах майбутнього, де зміни відбуваються нерівномірно і часто непередбачувано, компанії розробляють кілька альтернативних сценаріїв розвитку подій. Це дозволяє швидше реагувати на зміну ринкової кон'юнктури, технологічні прориви або політичні кризи [2]. Сценарне планування базується на аналізі драйверів змін, таких як автоматизація праці, зміна споживчих уподобань, кліматичні ризики та нові регуляторні норми.

Одночасно активно відбувається інтеграція цифрових технологій у процес фінансового планування. Штучний інтелект, машинне навчання, аналітика великих даних дозволяють створювати динамічні фінансові моделі, що оновлюються у реальному часі відповідно до змін зовнішнього середовища. Сучасні фінансові платформи використовують автоматизоване бюджетування, моделювання ризиків, цифрову звітність і візуалізацію сценаріїв [1].

Ще однією важливою тенденцією є розширення горизонтів фінансового планування. Якщо раніше компанії орієнтувалися на коротко- та середньострокові плани (1–3 роки), то сьогодні необхідно будувати стратегії на 10–20 років вперед, враховуючи глобальні мегатренди: перехід до зеленої економіки, демографічні зміни, зростання ролі штучного інтелекту у всіх сферах професійної діяльності [2].

Важливим нововведенням є також інтеграція нефінансових показників у процес фінансового планування. Професійні середовища майбутнього вимагають врахування соціальних, екологічних та етичних факторів, що визначають довгострокову стійкість організацій. Компанії активно включають у свої фінансові моделі аналіз впливу на довкілля, рівень задоволеності працівників, якість корпоративного управління (G-фактор з ESG) [3].

Нові моделі фінансового планування орієнтуються також на підвищення фінансової гнучкості: скорочення фіксованих витрат, створення резервів для швидкої переорієнтації ресурсів, впровадження agile-підходів до бюджетування. Це дозволяє ефективно адаптуватися до непередбачуваних змін, уникати криз і швидше використовувати нові можливості.

Таким чином, еволюція моделей фінансового планування відображає глибокі зміни у структурі професійних середовищ. Компанії, що інтегрують цифрові технології, сценарне мислення, ESG-фактори та стратегічну гнучкість у процес фінансового планування, зможуть не лише вижити у майбутньому, а й стати лідерами у своїх галузях. Саме таке планування стає основою конкурентоспроможності, інноваційності та сталого розвитку організацій у XXI столітті.

Список посилань:

1. Дьяків О. В. Цифровізація фінансового планування: виклики та можливості для сучасних компаній. *Фінанси України*. 2023. № 5. С. 50–57.
2. Пилипенко Л. С. Сценарне планування як основа стратегічної фінансової стійкості підприємств. *Економіка і держава*. 2022. № 12. С. 66–71.
3. Савченко Т. П. Інтеграція ESG-факторів у фінансове планування: нові підходи для професійних середовищ. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 84–90.

Просьянник А.П.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

КРОС-ФУНКЦІОНАЛЬНІ КОМАНДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР У ЦИФРОВУ ДОБУ

Цифрова трансформація бізнесу вимагає від організацій не лише впровадження нових технологій, а й кардинального перегляду управлінських підходів, структур і моделей взаємодії між підрозділами. Одним із найбільш ефективних інструментів, що забезпечує адаптивність, гнучкість і інноваційність сучасних компаній, є використання крос-функціональних команд (cross-functional teams) [1, с. 39].

Крос-функціональна команда — це група працівників із різних функціональних напрямів (маркетинг, ІТ, фінанси, логістика тощо), які спільно працюють над реалізацією конкретного проєкту або вирішенням комплексної задачі. Такий підхід дозволяє уникнути «сило» мислення, пришвидшує обмін знаннями та сприяє прийняттю рішень на основі комплексного аналізу [2, с. 58].

У цифрову добу, коли ринки постійно змінюються, а технології оновлюються щоденно, традиційні вертикальні структури втрачають ефективність. Вони часто не встигають адаптуватися до нових умов, створюють бар'єри між підрозділами, ускладнюють комунікацію. Крос-функціональні команди, навпаки, стимулюють швидке реагування на зміни, гнучке перерозподілення ресурсів і активне залучення співробітників до процесу прийняття рішень [3, с. 44].

Ключовими перевагами впровадження таких команд є:

- підвищення інноваційності завдяки поєднанню різних точок зору;
- прискорення розробки продуктів або реалізації проєктів;
- розвиток softskills співробітників (комунікація, адаптивність, міжфункціональне розуміння);
- зміцнення корпоративної культури через горизонтальну взаємодію [4, с. 71].

Однак успішна реалізація крос-функціонального підходу вимагає певних передумов:

1. Лідерство та фасилітація — такі команди потребують спеціально підготовлених лідерів, здатних координувати дії учасників з різним професійним досвідом.
2. Чітка постановка цілей і метрик успішності — важливо узгодити очікування всіх сторін і визначити спільні критерії ефективності.
3. Підтримка з боку вищого керівництва — створення команд має бути частиною загальної трансформаційної стратегії компанії.
4. Цифрові інструменти для співпраці — в умовах дистанційної роботи та глобальних команд важливо забезпечити ефективну комунікацію (Slack, Jira, MS Teams, Notion тощо).

Особливо актуальним є використання крос-функціональних команд в ІТ, стартапах, маркетингових агентствах, фінансових установах, де швидкість і гнучкість прийняття рішень є критичними. Українські компанії, що проходять етап цифрової трансформації, дедалі частіше використовують проєктні офіси на базі таких команд.

Успішність цього підходу доводять приклади глобальних компаній — Google, Amazon, Spotify — де міждисциплінарна співпраця стала основою управлінської культури. Проте і в українських реаліях крос-функціональні команди можуть відігравати ключову роль у підвищенні ефективності організацій, особливо в умовах війни, коли необхідна швидка адаптація до змін зовнішнього середовища, нестабільності поставок і потреби в дистанційній координації діяльності.

Таким чином, крос-функціональні команди виступають не лише інструментом оперативного управління, а й культурним та структурним чинником глибокої трансформації організацій. Їх активне впровадження є ознакою зрілості управлінської системи, здатної до адаптації, інновацій і сталого розвитку в умовах цифрової епохи.

Список посилань:

1. Katzenbach J.R., Smith D.K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press, 2020. 320 p.
2. Батрак І.Ф. *Управління командами в проєктному менеджменті*. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 212 с.
3. Cross R., Grant A., Gerbasi A. *Collaborative Overload*. Harvard Business Review. 2022. № 4. С. 36–47.
4. Ткаченко С.М. *Цифрові стратегії та управлінські трансформації*. Львів: ЛНУ, 2023. 168с.

УДК 005.94:336.7

Прядун Є.О.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н, доцент*

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК ЗАПОРУКА АНТИКРИЗОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах високої економічної турбулентності, нестабільного ринкового середовища та глобальних кризових викликів, таких як війна, пандемія або коливання енергоринку, питання антикризової стабільності підприємства стає надзвичайно актуальним. Одним із ключових чинників забезпечення стійкості бізнесу є рівень фінансової грамотності його управлінської ланки. Менеджери, які володіють фінансовими знаннями, здатні оперативно оцінювати ризики, планувати бюджет, визначати оптимальні джерела фінансування та обґрунтовано приймати рішення, що впливають на фінансову стабільність підприємства [1, с. 14].

Фінансова грамотність — це не лише вміння читати фінансову звітність, але й розуміння таких категорій, як грошовий потік, рентабельність, ліквідність, витрати, капіталізація, кредитування, інвестиції. У сучасному менеджменті фінансові знання є основою стратегічного мислення. Їх нестача призводить до необґрунтованих управлінських рішень, неправильного прогнозування доходів/витрат, недооцінки загроз або втрати можливостей для зростання [2, с. 29].

Особливої ваги це набуває в умовах кризи, коли кожне управлінське рішення впливає на життєздатність бізнесу. Менеджери з низьким рівнем фінансової компетентності схильні діяти імпульсивно: різко скорочують витрати, звільняють працівників, заморожують проєкти. Натомість грамотний керівник розробляє сценарні моделі розвитку, проводить аналіз чутливості витрат, оптимізує структуру капіталу, налагоджує взаємодію з кредиторами та інвесторами [3, с. 37].

Світовий досвід підтверджує тісний зв'язок між фінансовою грамотністю та ефективністю управління. Наприклад, дослідження Harvard Business Review свідчить, що підприємства, де менеджери проходили спеціалізовані програми фінансового навчання, на 23% швидше відновлювались після економічних спадів [4, с. 51]. Це пояснюється тим, що такі керівники краще розуміють фінансові індикатори, активніше співпрацюють з фінансовими службами, приймають обґрунтовані рішення в інтересах довгострокової стабільності бізнесу.

В Україні проблема фінансової грамотності менеджерів має системний характер. Багато фахівців середнього та вищого рівня управління мають обмежене уявлення про фінансове планування, не володіють навичками складання бюджету, фінансового аналізу або управління витратами. Причини — відсутність відповідної підготовки під час навчання, недостатня увага

компаній до підвищення кваліфікації кадрів, сприйняття фінансової сфери як виключно бухгалтерської.

Виходом із ситуації є інтеграція модулів фінансової грамотності в програми навчання менеджерів усіх рівнів — як у вищій освіті, так і в корпоративному середовищі. Важливо впроваджувати кейс-методи, симуляції, онлайн-платформи, залучати фінансових експертів до бізнес-тренінгів. Компанії повинні розглядати розвиток фінансових компетенцій як інвестицію в свою стійкість і довгостроковий розвиток.

Отже, фінансова грамотність менеджера — це не розкіш, а необхідна складова сучасного управління. Вона визначає не лише фінансову безпеку підприємства, але й його здатність адаптуватися до змін, долати кризи та розвиватися в умовах невизначеності.

Список посилань:

1. Савченко В.В. Фінансова грамотність як складова управлінської компетентності. Київ: КНЕУ, 2021. 152 с.
2. Ross S., Westerfield R., Jordan B. Essentials of Corporate Finance. McGraw-Hill Education, 2022. 624 p.
3. Дмитренко Н.П. Антикризовий менеджмент: фінансові рішення. Харків: Фоліо, 2020. 198 с.
4. Harvard Business Review. Financial Literacy in Management. 2023. URL: <https://hbr.org/2023/03/financial-literacy-for-managers>

УДК: 336.7

Рубан Я.С.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ФІНАНSOVA ІНКЛЮЗІЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ НОВИХ ФОРМ ЗАЙНЯТОСТІ

У глобальній економіці XXI століття фінансова інклюзія — забезпечення доступу до базових фінансових послуг для всіх верств населення — розглядається не лише як важливий елемент соціальної політики, а й як потужний каталізатор розвитку нових форм зайнятості. Поширення цифрових фінансових інструментів, мікрофінансування, мобільних банківських сервісів створює умови для активнішого залучення людей до економічної діяльності поза межами традиційного ринку праці [1].

Традиційно фінансова інклюзія асоціювалася переважно з доступом до банківських рахунків, кредитів, страхування та платіжних систем. Проте в епоху цифрової трансформації її зміст суттєво розширився. Виникли нові форми фінансових послуг, такі як мобільні гаманці, цифрові платформи для кредитування (peer-to-peer), краудфандинг, мікроінвестиції. Вони відкривають нові можливості для самозайнятості, підприємництва, фрилансу та створення мікробізнесу, особливо в середовищах, де традиційний ринок праці є обмеженим або недостатньо розвиненим [2].

Одним із головних напрямів впливу фінансової інклюзії на розвиток зайнятості є спрощення доступу до стартового капіталу. Для багатьох людей, які працюють у сфері гіг-економіки, креативних індустрій або малого бізнесу, можливість отримати мікрокредити чи залучити кошти через цифрові платформи стає вирішальним фактором для початку професійної діяльності. У країнах, що розвиваються, такі механізми часто стають єдиною реальною альтернативою традиційним банківським кредитам [3].

Крім того, фінансова інклюзія сприяє формалізації неформальної економіки. Наприклад, доступ до мобільних платіжних систем дозволяє самозайнятим особам легше здійснювати

фінансові операції, сплачувати податки, отримувати соціальні виплати та залучатися до офіційної економіки, що в свою чергу підвищує їхню соціальну захищеність і стимулює розвиток зайнятості в нових формах [1].

Фінансова інклюзія також стимулює розвиток нових платформ зайнятості. Онлайн-платформи для фрилансерів, мікробіржі праці, сервіси для пошуку короткострокових контрактів активно використовують цифрові фінансові інструменти для розрахунків, кредитування та страхування учасників. Відповідно, без розвиненої фінансової інфраструктури ці платформи не змогли б забезпечити належну швидкість і надійність операцій [2].

Проте слід зазначити, що фінансова інклюзія як чинник розвитку нових форм зайнятості потребує підтримки з боку держави та міжнародних організацій. Це включає необхідність розробки регуляторних рамок для цифрових фінансових сервісів, захист прав користувачів, забезпечення фінансової грамотності та розвиток цифрової інфраструктури навіть у віддалених регіонах [3].

Отже, фінансова інклюзія відіграє надзвичайно важливу роль у розвитку нових форм зайнятості, сприяючи розширенню економічних можливостей для широких верств населення, підтримуючи самозайнятність, підприємництво та участь у глобальних ринках праці. У майбутньому її значення лише зростатиме, визначаючи нові моделі зайнятості в умовах цифрової економіки.

Список посилань:

1. Бойко Л. В. Фінансова інклюзія в умовах цифрової трансформації: виклики та перспективи. *Фінанси України*. 2023. № 5. С. 43–50.
2. Іванченко О. П. Вплив фінансових технологій на розвиток гіг-економіки та фрилансу. *Економіка і держава*. 2022. № 12. С. 69–74.
3. Сидоренко М. Г. Роль фінансової інклюзії у формуванні нових моделей зайнятості. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 80–86.

УДК 005.21:005.96

Рудик В.Г.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

МЕТОДОЛОГІЇ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ У ФІНАНСОВОМУ ПЛАНУВАННІ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СТАРТАПІВ

Поява високотехнологічних стартапів як окремого класу бізнесу зумовила потребу у переосмисленні традиційних підходів до управління, зокрема — до фінансового планування. В умовах постійної невизначеності, високого рівня інноваційності продуктів, швидкої зміни споживчих потреб і ринкових трендів використання жорстких, довгострокових фінансових моделей стає менш ефективним. На заміну приходять гнучкі, адаптивні підходи, зокрема засновані на принципах agile-менеджменту [1, с. 11].

Agile як управлінська філософія, що виникла у сфері ІТ, поступово трансформується у міждисциплінарну методологію, яка застосовується не лише для розробки продуктів, а й у фінансовому плануванні. Основними її перевагами є ітеративність, клієнтоорієнтованість, прозорість і швидке реагування на зміни. У контексті фінансів це означає: часту переоцінку фінансових прогнозів, адаптацію бюджетів під змінні умови, залучення крос-функціональних команд до бюджетного процесу, створення фінансових “спринтів” і регулярний перегляд ключових показників ефективності (KPI) [2, с. 19].

Стартапи, що працюють за моделлю agile, зазвичай використовують мінімальні життєздатні бюджети (minimumviablebudgets), які підкріплюють гнучкою системою фінансового контролю.

Наприклад, команда на початку спринту формує базовий бюджет на виконання певної функції або задачі, а по завершенню — аналізує фактичні витрати і вплив на створення цінності для користувача. Такий підхід дозволяє більш точно співвідносити інвестиції з результатами і своєчасно коригувати фінансову політику [3, с. 35].

Ще однією важливою особливістю agile-фінансів є активне використання цифрових інструментів для планування, моніторингу та аналізу. Системи автоматизованого бюджетування, BI-аналітики (BusinessIntelligence), цифрові платформи для колаборації дозволяють здійснювати фінансове управління в режимі реального часу. Це особливо актуально для стартапів з розподіленими командами, які працюють у різних часових поясах.

Важливо підкреслити, що впровадження agile у фінансове управління вимагає зміни мислення і корпоративної культури. Традиційне ієрархічне управління бюджетами змінюється на децентралізовану модель, в якій фінансове планування є частиною загальної стратегії інновацій. Це створює нову роль фінансового менеджера — від контролера до стратегічного партнера, який забезпечує баланс між гнучкістю і фінансовою дисципліною [4, с. 48].

Agile-методи також мають обмеження. Зокрема, у високоризикових індустріях або за умов зовнішнього регулювання (наприклад, фінансові послуги, охорона здоров'я) не всі елементи методології можуть бути застосовані. Крім того, надмірна гнучкість без належного фінансового контролю може призвести до втрати довгострокового фокусу. Тому оптимальним є поєднання agile з елементами традиційного планування — так званий підхід “agilewithin a framework”.

Отже, впровадження принципів agile-менеджменту у фінансове планування високотехнологічних стартапів відкриває нові можливості для гнучкого, стратегічно орієнтованого управління ресурсами. За умови належного підходу це дозволяє досягати високої ефективності, зменшувати фінансові ризики та підвищувати інвестиційну привабливість проєктів.

Список посилань:

1. Highsmith J. Agile Project Management: Creating Innovative Products. Boston: Addison-Wesley, 2020. 304 p.
2. Сорокін І.В. Гнучкі методології управління стартапами. Київ: УБС, 2021. 126 с.
3. Deloitte Insights. Agile Finance Revealed. URL: <https://www2.deloitte.com>
4. Олійник М.О. Agile в бюджетному процесі: можливості для бізнесу. Харків: Бізнес-аналітика, 2023. 142 с.

УДК: 005.52

Савенко А.О.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ВПЛИВ АВТОМАТИЗАЦІЇ НА ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ

Стрімкий розвиток цифрових технологій і автоматизації суттєво трансформує фінансове управління та змінює вимоги до професійних компетенцій у фінансовій сфері. Традиційні підходи до збору, обробки і аналізу фінансової інформації поступово поступаються місцем інтелектуальним цифровим системам, що забезпечують вищу точність, швидкість та прогнозність управлінських рішень [1].

Автоматизація фінансового управління охоплює широке коло процесів: бухгалтерський облік, бюджетування, управління грошовими потоками, фінансову звітність, ризик-менеджмент, податкове планування. Системи на базі штучного інтелекту та машинного навчання здатні обробляти великі обсяги даних, самостійно виявляти закономірності, будувати прогнози

та генерувати аналітичні звіти, що значно скорочує потребу у виконанні рутинних операцій людиною [2].

У сфері фінансового управління автоматизація призводить до суттєвого зрушення акцентів:

Від операційної діяльності до аналітичної роботи. Фінансисти дедалі більше залучаються до стратегічного аналізу, сценарного прогнозування, оцінки інвестиційних проєктів, а не лише ведення бухгалтерських записів.

Підвищення прозорості та точності фінансових процесів. Завдяки автоматизації мінімізуються ризики помилок і шахрайства, скорочуються строки складання фінансової звітності, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни у фінансовому середовищі.

Інтеграція фінансів у бізнес-аналітику. Дані про фінансові потоки тепер розглядаються в комплексі з маркетинговими, виробничими і HR-даними для прийняття комплексних управлінських рішень [3].

У результаті автоматизації виникає потреба у нових професійних компетенціях у сфері фінансів. Традиційних знань бухгалтерського обліку чи основ фінансової звітності вже недостатньо. Сучасні фінансисти повинні:

Володіти цифровою грамотністю, знати принципи роботи ERP-систем, BI-платформ, систем управління ризиками.

Знати основи роботи з великими даними (Big Data) та інструментами фінансової аналітики на базі штучного інтелекту.

Мати аналітичне мислення, здатність до сценарного планування та оцінки фінансових ризиків у нестабільному середовищі.

Розвивати soft skills — критичне мислення, комунікаційні навички, емоційний інтелект для ефективної роботи в мультидисциплінарних командах [2; 3].

Окрім нових вимог, автоматизація створює і ризики для професійного середовища, зокрема витіснення з ринку праці працівників, чия робота базується на рутинних операціях. Водночас вона відкриває нові можливості для спеціалістів, які готові адаптуватися, розвивати цифрові компетенції та брати участь у формуванні стратегій фінансового розвитку компаній.

Отже, автоматизація стає не лише технологічним трендом, а й потужним чинником еволюції фінансового управління та трансформації професійних компетенцій. В умовах нової економічної реальності успіх фінансових спеціалістів визначатиметься їхньою здатністю поєднувати глибокі фінансові знання із цифровими технологіями та аналітичним мисленням.

Список посилань:

1. Гаврилук Т. С. Автоматизація фінансового управління: виклики та можливості. Фінанси України. 2023. № 4. С. 51–58.
2. Ковальова М. І. Зміна професійних компетенцій фінансистів у цифрову епоху. Економіка і держава. 2022. № 10. С. 77–82.
3. Іванченко П. О. Інтелектуалізація фінансового менеджменту: роль технологій та людини. Проблеми економіки. 2023. № 3. С. 93–99.

УДК: 336.71

Салко С.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ТА ЇХ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасний світ перебуває у стані постійних змін, що зумовлюються цифровою революцією, кліматичними викликами, геополітичними конфліктами, пандеміями та економічною глобалізацією. Ці процеси кардинально змінюють фінансовий ландшафт, підвищуючи рівень невизначеності та багатофакторності середовища, в якому функціонують компанії. Відтак, питання управління фінансовими ризиками набуває особливої ваги в умовах глобальних трансформацій [1].

Фінансові ризики в такому середовищі стають більш комплексними та взаємопов'язаними. Основними видами ризиків, що посилюються під впливом глобальних змін, є:

Ризик ліквідності — пов'язаний із втратою здатності підприємства швидко перетворювати активи у грошові кошти без суттєвих втрат.

Кредитний ризик — ризик невиконання контрагентами своїх фінансових зобов'язань.

Валютний ризик — через коливання валютних курсів у глобалізованій економіці.

Операційний ризик — ризик втрат через недоліки внутрішніх процесів або зовнішні події (кіберзагрози, технологічні збої).

Системний ризик — ризик краху всієї фінансової системи через глибоку взаємозалежність ринків [2].

Управління фінансовими ризиками в умовах глобальних трансформацій вимагає переходу від традиційних методів до інтегрованого ризик-менеджменту, який включає:

Проактивну ідентифікацію ризиків за допомогою цифрових технологій (Big Data, аналітика в реальному часі).

Моделювання сценаріїв та стрес-тестування для оцінки наслідків потенційних кризових подій.

Диверсифікацію фінансових потоків та активів з метою зниження залежності від окремих ринків або контрагентів.

Фінансову гнучкість, що досягається через створення резервів ліквідності, доступ до багатьох джерел фінансування, оптимізацію структури капіталу [3].

Особливої уваги набуває використання технологій у ризик-менеджменті: штучний інтелект і машинне навчання дозволяють виявляти ризикові патерни на ранніх етапах, оцінювати ймовірність настання ризиків та рекомендувати оптимальні заходи реагування. Системи автоматизованого моніторингу фінансових потоків допомагають своєчасно виявляти відхилення і запобігати збиткам [1].

Водночас важливо враховувати нові нефінансові ризики, що мають опосередкований вплив на фінансові результати компаній: репутаційний ризик, екологічний ризик, ризики недотримання вимог ESG-політик. У багатьох країнах впровадження стандартів сталого розвитку призводить до того, що порушення екологічних чи соціальних норм може спричинити суттєві штрафи або обмеження доступу до ринків капіталу [2].

Комплексне управління фінансовими ризиками сьогодні неможливе без розвитку корпоративної культури ризик-менеджменту, що включає усвідомлення ризиків на всіх рівнях організації, інтеграцію оцінки ризиків у процес ухвалення стратегічних рішень та постійне підвищення кваліфікації співробітників.

Таким чином, у період глобальних трансформацій фінансове управління стає більш складним і вимогливим. Компанії, які зможуть ефективно і проактивно управляти ризиками,

отримають ключову конкурентну перевагу: збереження фінансової стабільності, швидшу адаптацію до змін і можливість використання нових ринкових можливостей.

Список посилань:

1. Бондар Т. П. Сучасні підходи до управління фінансовими ризиками в умовах глобалізації. *Фінанси України*. 2023. № 6. С. 53–60.
2. Соловей О. В. Інтеграція ризик-менеджменту в корпоративну стратегію в умовах глобальних викликів. *Економіка і держава*. 2022. № 11. С. 70–75.
3. Левченко А. С. Роль цифрових технологій у розвитку фінансового ризик-менеджменту. *Проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 92–99.

УДК 334

Сергієнко Д.М.

*здобувач вищої освіти ЗВО «МНТУ імені академіка Юрія Бугая»
Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач*

СТАРТАПИ В БІЗНЕСІ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ, ОСОБЛИВОСТІ

Стартапи відіграють дедалі важливішу роль у розвитку економіки сучасних держав, особливо в умовах глобалізації та цифровізації. В Україні стартап-рух набуває особливого значення, адже здатен не лише сприяти економічному зростанню, а й стати рушієм технологічних змін, підтримки національної конкурентоспроможності та післявоєнного відновлення. У цьому контексті актуальним є детальне вивчення сутності стартапів, особливостей їх створення, розвитку та перспектив у вітчизняних умовах.

У дослідженні підкреслюється важливість розвитку стартап-індустрії в Україні, її значущість для перемоги країни та відновлення економіки в післявоєнний період. Проведено всебічний аналіз поняття «стартап» з урахуванням підходів українських та зарубіжних науковців і практиків.

Стартап (англ. startup або start-up) — це компанія, яка зазвичай перебуває на початкових етапах свого розвитку. Такі підприємства, як правило, засновуються 1–3 особами, які орієнтуються на задоволення ринкового попиту шляхом створення інноваційних продуктів або послуг. Метою стартапу є вихід на нові ринки або вдосконалення існуючих продуктів. Стартапи прагнуть до швидкого зростання та високої рентабельності інвестицій (ROI), що потребує проведення ґрунтовних маркетингових досліджень для виявлення невикористаних ринкових можливостей [1].

Технологічні компанії часто належать до цієї категорії, оскільки мають значний потенціал для виходу на світовий ринок. Прикладами таких стартапів є Facebook та Twitter, які залучають висококваліфікованих працівників та інвесторів для прискорення розвитку своїх ідей та масштабування [2].

Стартапи створюються для вирішення реальних проблем, впровадження інновацій та швидкого масштабування. Задовольняючи потреби суспільства, вони приваблюють інвесторів і спонсорів завдяки значним можливостям зростання. На відміну від більшості малих підприємств, які можуть довго залишатися малими, стартапи зосереджуються на швидкому зростанні на визначеному ринку. Вони починають з обмежених витрат та ресурсів і часто не мають прибутку на початкових етапах. Крім того, у них ще не сформована розвинена бізнес-модель та достатній капітал для переходу на наступний етап. Як наслідок, на ранніх стадіях стартапи зазвичай фінансуються засновниками, а згодом шукають фінансування з різних джерел, таких як венчурні фонди чи ангельські інвестори [3].

Одним з найпоширеніших підходів до створення стартапу є методологія Lean Startup, започаткована американським підприємцем Еріком Рісом. Вона базується на проведенні

експериментів та ітеративному випуску продуктів з метою скорочення циклу розробки та отримання зворотного зв'язку від клієнтів [4].

Багато відомих сьогодні компаній на початкових етапах розвитку мали форму стартапів, але сприятливі умови дозволили їм стати глобально відомими та продемонструвати, як нова ідея може бути реалізована за короткий проміжок часу. Проте, за десятками успішних прикладів стоять тисячі тих, які не змогли реалізуватися. Навіть у США, де традиційно створюються сприятливі умови для стартапів, близько 9% підприємств щороку закриваються, і лише 8% відкриваються. Трохи більше 50% малих підприємств зазнають невдачі протягом перших чотирьох років [4].

Найуспішнішим стартапом України є SendPulse — компанія, створена у 2015 році в Чернігівській області. SendPulse формує профіль поведінки користувача для кожного абонента на основі їхніх комунікаційних переваг, часового поясу, змісту, макета, покупок продуктів та інших унікальних даних. Це свідчить про можливість створення в Україні стартапу, який може стати глобальною компанією [3].

В Україні з'являються справжні венчурні фонди, такі як «TA Venture», «Imperious Group», «Chernovetskyi Investment Group», які інвестують в українські стартапи. Наразі в Україні вже існує чимало стартапів, які здобули популярність на внутрішньому ринку, наприклад, Rozetka [3].

Україна опинилася в економічних умовах, коли активізація стартап-руху є однією з основних передумов, що забезпечує технологічне оновлення та інноваційний розвиток країни загалом. Активний розвиток стартап-руху є характерною рисою сучасного глобалізованого соціально-економічного середовища та переходом до нової моделі економічного зростання. Особливістю стартапів є масштабність та можливість реалізації проекту протягом короткого періоду. Проте складність стартапів полягає в тому, що вони реалізуються лише в інноваційному сегменті, що зумовлює значні ризики щодо сприйняття продукту ринком. Заздалегідь спрогнозувати його успіх неможливо жодною маркетинговою технологією.

Стартап відрізняється від звичайного бізнесу тим, що він не має готового продукту або послуги для продажу на ринку, а має лише ідею або прототип продукту. Зазвичай стартап має великий потенціал зростання, але також і високий рівень ризику.

Особливості бізнес-моделей стартапів:

1. Нестабільний ринок: Стартапи часто мають справу з нестабільними ринковими умовами та високою невизначеністю, оскільки їхні продукти чи послуги можуть бути новаторськими.

2. Інновації: Багато стартапів базуються на нових ідеях, технологіях або підходах, що може вимагати значних інвестицій у дослідження та розробку.

3. Масштабованість: Бізнес-модель повинна бути спроектована так, щоб забезпечити масштабування разом із розвитком компанії.

4. Постійне вдосконалення: Стартапи повинні швидко адаптуватися до змін ринку, оновлювати продукти відповідно до зворотного зв'язку від споживачів та залишатися конкурентоспроможними.

5. Ризики: Більшість стартапів стикається з ризиками, зумовленими конкуренцією, обмеженими ресурсами, недостатнім попитом або нерозумінням цільової аудиторії.

6. Залучення інвестицій: Для активного розвитку стартапи потребують фінансування від зовнішніх джерел — від венчурних фондів до приватних інвесторів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що для ефективного залучення фінансування до стартап-проєкту необхідне всебічне й багатофакторне опрацювання бізнес-ідеї підприємцем-початківцем. Це передбачає розгляд таких аспектів:

1. Ринок — необхідно проаналізувати перспективи його розвитку, обсяг та специфіку.

2. Споживачі — вивчити їхню кількість, динаміку попиту та поведінкові особливості.

3. Конкуренти — оцінити їхню кількість, ринкові позиції, стратегії просування, сильні та слабкі сторони.

4. Державна політика — важливо враховувати вплив державного регулювання, податкової системи, законодавства.

5. Стратегія і тактика — підприємець повинен чітко уявляти коротко- і довгострокові цілі, розуміючи, що прибутки можуть з'явитися не одразу.

6. Фінансові ресурси — один з основних бар'єрів для запуску стартапу; тому варто ретельно планувати бюджет і джерела фінансування.

7. Персонал — на старті важливо залучити мотивованих людей, зацікавлених у розвитку бізнесу, а не лише у високій оплаті праці.

8. Організація бізнесу та маркетинг — ключові чинники, що впливають на запуск і розвиток стартапу. Якісний маркетинг забезпечує впізнаваність, формування попиту і лояльність клієнтів [3].

Кожен стартап має індивідуальний шлях розвитку, і неможливо встановити універсальний план для кожного. Основна мета поділу стартапу на етапи — надати чітке розуміння процесу становлення бізнесу та можливих векторів розвитку. Деякі проекти проходять усі етапи, інші — лише частину з них. Все залежить від специфіки стартапу та ринкової ситуації.

Для ефективного залучення інвестицій підприємцю потрібно ретельно пропрацювати всі аспекти бізнес-ідеї. Фінансова підтримка часто залежить від перемоги в конкурсах інноваційних проектів. Аналіз успішних і невдалих прикладів дозволяє зробити висновок, що ключем до успіху є маркетинг. Його відсутність або низька якість — головна причина провалів багатьох стартапів. Варто пам'ятати, що маркетинг інноваційних ідей має свої особливості, тому традиційні методи просування не завжди ефективні.

Список посилань:

1. Хаустов М. М. Стартапи: сутність, класифікація та роль в економіках світу. *Бізнес Інформ* 2023. № 7.С. 198–211.

2. Українські інвестфонди: хто і куди інвестує. *Scroll.Media*. URL: <https://scroll.media/ukrainski-invest-fondy>

3. Стартап менеджмент. *Pro Business Center*. URL: <https://www.probusiness.center/services/startup-management>

4. Управління стартапами: підручник / О. А. Гавриш, К. О. Бояринова, М. О. Кравченко, К. О. Копішинська; за заг. ред. О. А. Гавриша. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.

УДК 658.8

Сергєєв О.В.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м.Чернігів
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н.*

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ КЛІЄНТІВ У СФЕРІ ПОСЛУГ

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку послуг питання розробки дієвої маркетингової стратегії набуває особливого значення. Компанії, які функціонують у сфері послуг, зіштовхуються з рядом специфічних викликів. Зокрема, потенційні клієнти орієнтуються не лише на безпосередню якість наданих послуг, а й на загальний досвід взаємодії з компанією, включаючи рівень сервісу, зручність обслуговування, комунікацію, емоційне сприйняття та інші нематеріальні аспекти [1;4].

На відміну від товарного сегмента, де продукт можна випробувати або оцінити перед покупкою, у сфері послуг споживач часто приймає рішення, не маючи змоги заздалегідь

перевірити, що саме він отримає. Саме тому маркетингова стратегія повинна містити елементи, що надають клієнтові необхідну інформацію та емоційні аргументи для ухвалення рішення. Вона має створювати довіру до компанії, формувати позитивний імідж і демонструвати експертність у своїй галузі [1; 3].

В основі маркетингової стратегії у сфері послуг лежить формування унікальної торговельної пропозиції, що враховує індивідуальні потреби й очікування цільової аудиторії. Окрім цього, важливо забезпечити сталість високої якості послуг, адже саме вона формує задоволення споживача та сприяє формуванню лояльності до бренду [2; 5].

Одним із дієвих інструментів у межах такої стратегії є розширення асортименту. Ця стратегія полягає у впровадженні нових видів послуг або модернізації вже існуючих. Її ключова мета — задовольнити зростаючі потреби постійних клієнтів і привернути нову аудиторію, що у довгостроковій перспективі сприяє збільшенню обсягів продажів і зростанню прибутковості бізнесу [8].

Формування стратегії продажу є критично важливою складовою в контексті побудови загальної маркетингової концепції компанії. Першим кроком у цьому процесі виступає вибір оптимальних каналів реалізації послуг. Це можуть бути фізичні точки продажу, вебсайти, спеціалізовані онлайн-платформи, маркетплейси, партнери-дистриб'ютори тощо. Раціональний вибір каналів дозволяє досягнути максимального охоплення цільової аудиторії та забезпечити зручність купівлі [3].

Наступним етапом є розроблення цінової політики, яка базується на співвідношенні «ціна — якість» і враховує конкурентну ситуацію на ринку. Адекватна вартість послуг повинна відображати їхню ринкову цінність, дозволяти компанії покривати витрати та отримувати прибуток, не втрачаючи при цьому клієнтів через завищені ціни [4; 6].

Ще однією важливою складовою маркетингової стратегії є формування ефективної комунікаційної політики. Вона має на меті не лише поінформувати цільову аудиторію про переваги послуг, а й формувати довіру, стимулювати інтерес і забезпечувати сталу присутність бренду в інформаційному просторі. Серед основних інструментів — реклама, соціальні мережі, електронні розсилки, акції та програми лояльності, робота з відгуками, PR-кампанії [5].

Крім того, доцільним є впровадження стратегії післяпродажного обслуговування, яка дозволяє підтримувати взаємодію з клієнтом і після надання послуги. Це може включати консультації, технічну підтримку, обробку скарг, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів. Такий підхід формує лояльність, підвищує повторні продажі й позитивно впливає на репутацію компанії [2; 3].

Для того щоб оцінити ефективність реалізованих дій, необхідно розробити систему показників (метрик), які дозволяють кількісно виміряти результативність кожного етапу реалізації стратегії. Це можуть бути показники конверсії, утримання клієнтів, рентабельності, частки ринку тощо [7].

Планування маркетингового бюджету передбачає чітке визначення витрат на кожен із напрямів просування: рекламу, акції, інтернет-маркетинг, роботу з партнерами. Розподіл коштів повинен ґрунтуватися на пріоритетах, визначених під час стратегічного планування, а також на очікуваній ефективності кожного інструмента. У процесі реалізації важливо постійно моніторити результати, аналізувати їх і, за потреби, коригувати розподіл ресурсів [6].

Загальна система стратегій просування в сфері послуг охоплює різні напрямки: методи збільшення продажів, інструменти залучення нових клієнтів, заходи зі збереження постійної аудиторії, створення промо-кампаній, які приваблюють увагу до продукту або компанії. Також важливою є комунікаційна складова — тобто система заходів, яка дозволяє підтримувати стабільну взаємодію з цільовою аудиторією через всі доступні канали [5; 8].

Створення обґрунтованого графіку маркетингових заходів дозволяє упорядкувати процес реалізації стратегії, забезпечити послідовність і синхронізацію дій у часі. До таких заходів належать як довгострокові кампанії, так і короткострокові акції чи події. Завдяки цьому

підприємство отримує можливість зосередитися на практичному впровадженні намічених цілей [2].

Завершальним етапом розробки маркетингової стратегії є її реалізація та безперервний моніторинг. Підприємству необхідно здійснювати контроль за виконанням маркетингового плану, дотриманням бюджетних обмежень, а також постійно відстежувати реакцію ринку. У разі виявлення відхилень чи нових тенденцій, до стратегії вносяться відповідні корективи. Це дозволяє не лише уникати втрат, а й оперативно використовувати нові можливості [3; 8].

Таким чином, маркетингова стратегія в контексті підприємств сфери послуг — це комплексний інструмент стратегічного управління, що передбачає максимальне врахування потреб споживачів, створення цінності, формування конкурентних переваг і розширення ринкової частки компанії. Різноманіття стратегій, таких як позиціонування, диференціація, цінові та продуктові стратегії, дозволяє адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати сталий розвиток підприємства.

Список посилань:

1. Ангелко І. В., Бондаренко В. М., Коваль О. Д. Роль маркетингу в розвитку сфери послуг в Україні. Регіональна економіка. 2022. № 1. С. 72–77.
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. № 36. С. 11–18.
3. Петрова І., Лойко Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № (1(65)). С. 95–104.
4. Павлішина Н. М., Резанцева В. Маркетингова стратегія на підприємствах малого бізнесу. Економічні науки. 2022. № 1. С. 185–188.
5. Шутьга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>.
6. Павлішина Н. М., Резанцева В. Маркетингова стратегія на підприємствах малого бізнесу. Економічні науки. 2022. № 1. С. 185–188.
7. Петрова І., Лойко Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № (1(65)). С. 95–104.
8. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164>

УДК 657.37:004.738.5

Степанов М.М.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук. О.Б. к.е.н., доцент*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РЕГУЛЯТОРНИХ ЗМІН

Сучасна фінансова звітність як інструмент управління, оцінки ефективності бізнесу та інформування зацікавлених сторін переживає етап глибокої трансформації. Цей процес обумовлений двома потужними факторами: цифровізацією бізнес-процесів і змінами у регуляторному середовищі. Відбувається зсув від традиційної фінансової звітності до інтегрованої, автоматизованої, прозорої моделі, яка відображає не лише фінансові результати, а й нефінансові аспекти діяльності компанії [1, с. 5].

Цифровізація фінансової звітності включає автоматизацію збору, обробки та подання фінансової інформації, впровадження програмного забезпечення на базі штучного інтелекту та машинного навчання, використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості даних, а також перехід на електронну звітність у режимі реального часу. Такі технології, як ERP-системи, Power BI, XBRL (eXtensible Business Reporting Language) вже змінюють підходи до формування фінансової інформації в розвинених країнах та поступово інтегруються в українську практику [2, с. 22].

Особливу роль у трансформації звітності відіграє регуляторне середовище. Запровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) є одним із найважливіших факторів підвищення прозорості та порівнюваності фінансової інформації. Вимоги до розкриття інформації значно зросли: підприємства мають відображати не лише класичні показники прибутку, активів, капіталу, а й розкривати інформацію про ризики, управлінські рішення, непередбачувані обставини, екологічні та соціальні чинники [3, с. 31].

Крім того, сучасна звітність дедалі більше орієнтована на потреби широкого кола стейкхолдерів, а не лише акціонерів. З'являються нові формати звітності: інтегрована звітність, звіти зі сталого розвитку, ESG-звітність (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління). В ЄС уже з 2024 року набуває чинності Директива про корпоративну звітність з питань сталого розвитку (CSRD), що вимагає від компаній розкривати значно більше нефінансової інформації в стандартизованому форматі [4, с. 40].

У контексті українських реалій трансформація фінансової звітності є і викликом, і можливістю. З одного боку, цифрова інфраструктура бізнесу ще недостатньо розвинена, значна частина підприємств, особливо малого і середнього бізнесу, має обмежений доступ до цифрових інструментів. З іншого боку, воєнні ризики, макроекономічна нестабільність та зростаючі очікування з боку міжнародних партнерів створюють потребу у прискореній адаптації до нових форматів звітності. Зокрема, українські підприємства, що співпрацюють із закордонними партнерами, дедалі частіше впроваджують МСФЗ, інтегровану звітність, автоматизовані рішення [5, с. 62].

У зв'язку з цим, необхідні заходи державної підтримки цифровізації звітності, включаючи:

- оновлення нормативно-правової бази щодо формату, строків та обсягів електронної звітності;
- створення публічних реєстрів відкритих фінансових даних;
- стимулювання підприємств до впровадження цифрових рішень через податкові пільги;
- розвиток цифрових компетенцій фінансистів, бухгалтерів та управлінців.

Важливо також формувати екосистему довіри до фінансової інформації — через незалежний аудит, стандартизовані процедури контролю, використання надійних цифрових платформ.

Отже, трансформація фінансової звітності є не лише технологічним, а й інституційним процесом, що вимагає скоординованих зусиль держави, бізнесу, професійної спільноти. Її результатом має стати прозора, оперативна, зрозуміла система фінансової інформації, що сприятиме прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, зміцненню довіри до бізнесу і підвищенню конкурентоспроможності економіки України.

Список посилань:

1. Васильєв С.П. Цифрова трансформація фінансової звітності. Київ: Бізнес-Медіа, 2022. 192 с.
2. IFRS Foundation. XBRL Technology in Reporting. URL: <https://www.ifrs.org/xbrl/>
3. Deloitte Ukraine. МСФЗ 2024: основні зміни та їх наслідки. Київ: Делойт, 2024. 54 с.
4. European Commission. Corporate Sustainability Reporting Directive. URL: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
5. Мельничук А.О. Трансформація фінансової звітності в Україні в умовах інтеграції до ЄС. Львів: УАД, 2023. 148 с.

Стешенко М.Л.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Малий бізнес традиційно вважається опорою економіки, гнучким адаптером ринку і джерелом інновацій. В умовах війни його роль набуває ще більшої ваги — як елемента економічної стійкості, інструмента локального розвитку, джерела самозайнятості й соціальної згуртованості. Проте саме малий бізнес є одним з найвразливіших сегментів у кризових умовах. Обмежений доступ до капіталу, зниження платоспроможності споживачів, руйнування логістики та інфраструктури — все це потребує перегляду традиційних підходів до фінансування. Відтак, актуальним стає пошук інноваційних моделей фінансування, що забезпечують не лише виживання, а й сталий розвиток малого бізнесу в нових реаліях [1, с. 8].

Сталий розвиток бізнесу у сучасному розумінні — це поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціального впливу. Отже, фінансування такого бізнесу повинно бути не лише вигідним для кредитора, а й орієнтованим на довгострокову цінність. У цьому контексті провідні позиції займають такі моделі: краудфандинг, імпакт-інвестування, мікрофінансування, пільгове кредитування, соціальні облігації [2, с. 27].

Краудфандинг — це залучення коштів від великої кількості інвесторів або споживачів через онлайн-платформи. У воєнний час він набув значного поширення серед українських підприємців, зокрема через такі сервіси як «Спільнокошт» або GoFundMe. Перевагою цієї моделі є швидкість, гнучкість і емоційна складова — інвестори часто підтримують не лише економічно доцільні, а й соціально важливі проекти.

Імпакт-інвестування передбачає фінансування бізнесів, що створюють позитивний соціальний або екологічний ефект. Зростає кількість міжнародних донорів, які готові підтримувати мікробізнеси в Україні за умови наявності вимірюваного «впливу»: працевлаштування ВПО, створення безпечного середовища, інклюзивність, підтримка локальних спільнот [3, с. 49].

Мікрофінансування — це система дрібних кредитів або грантів, часто без застави, орієнтована на підприємців-початківців. Сучасні мікрофінансові структури часто поєднують класичне фінансування із супроводом: консультації, менторство, бухгалтерська підтримка. У 2023–2024 роках значну роль у розвитку цієї моделі в Україні відіграли програми EU4Business, RazomGrants, програми GIZ.

Соціальні облігації — відносно новий інструмент для України, що дозволяє акумулювати кошти на реалізацію проектів з високим соціальним ефектом. У світі популярні моделі, коли муніципалітети або органи місцевого самоврядування випускають облігації для фінансування підприємницьких ініціатив у сфері екології, зайнятості, енергозбереження. В Україні такі моделі лише починають тестуватись, зокрема у Львові, Харкові та Чернігові [4, с. 36].

Проте впровадження цих моделей потребує підтримки з боку держави: адаптації нормативної бази, спрощення процедур звітності, податкових стимулів для бізнесів, які демонструють соціальну відповідальність, розвитку цифрових платформ для фінансування, просвітницьких кампаній серед підприємців. Також важливо налагодити ефективну взаємодію між муніципалітетами, донорами, фінансовими установами та підприємцями.

Отже, інноваційні моделі фінансування стали не просто альтернативою традиційним підходам, а необхідною умовою для збереження та розвитку малого бізнесу в умовах війни. Їх широке впровадження забезпечує не лише виживання підприємництва, але й формує підґрунтя для стійкої повоєнної економіки України.

Список посилань:

1. Кузнецова І.М. Малий бізнес в Україні в умовах воєнного стану. — Київ: Наука, 2023. — 156 с.
2. Drover W. et al. Crowdfunding and Entrepreneurial Finance. — Journal of Business Venturing, 2022. — Vol. 37, Issue 2. — P. 105–123.
3. Global Impact Investing Network (GIIN). Annual Impact Investor Survey. — 2023. — URL: <https://thegiin.org> (дата звернення: 06.05.2025)
4. Яременко Л.С. Інноваційні фінансові інструменти для мікробізнесу. — Львів: Аверс, 2022. — 118 с.

УДК: 330.322

Ступа О.В.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «МНТУ імені академіка Ю.Бугая», м. Чернігів
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

У сучасних умовах повномасштабної війни та економічної турбулентності питання трансформації інвестиційного клімату України набуває особливої актуальності. Залучення іноземного капіталу, збереження довіри до економічного потенціалу країни та формування ефективної системи стимулювання інвестицій стають ключовими чинниками післявоєнного відновлення.

Теоретико-методологічні засади формування інвестиційного клімату Інвестиційний клімат є важливою складовою економічного середовища держави, що впливає на рішення внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Він охоплює сукупність економічних, політичних, правових та інституційних чинників, які формують загальні умови для здійснення інвестицій.

Теоретичні основи дослідження інвестиційного клімату базуються на поєднанні концепцій інституціоналізму, економічного зростання та регіонального розвитку. Особливе значення мають індикатори інвестиційної привабливості, які включають рівень корупції, ефективність судової системи, стабільність макроекономічного середовища, податкову політику тощо.

Методологія оцінювання інвестиційного клімату може спиратися як на кількісні показники (індекси Doing Business, Transparency International), так і на якісні оцінки експертного середовища. Українські науковці, зокрема Вакулич М.М., підкреслюють важливість інтеграції зовнішніх та внутрішніх факторів при побудові системи моніторингу інвестиційного середовища.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році спричинило глибокі трансформаційні зміни у всіх сферах суспільного життя, зокрема й у сфері інвестицій. Найбільш помітними наслідками стали руйнування інфраструктури, зростання ризиків для інвесторів, порушення логістичних ланцюгів і відтік іноземного капіталу.

Під час війни зменшилася кількість нових інвестиційних проєктів, що зумовлено нестабільною ситуацією, невизначеністю щодо перспектив завершення війни, ризиками воєнних дій та втрати активів. За даними НБУ, у 2022 році обсяг ПІІ скоротився на 45% порівняно з попереднім роком. Попри ці виклики, Україна демонструє значну стійкість завдяки підтримці міжнародних партнерів. Уряд продовжує розробляти програми підтримки інвестиційної діяльності, реалізуються ініціативи щодо гарантування інвестицій від воєнних ризиків. Стратегічним завданням на період війни залишається збереження привабливості для інвесторів через зміцнення інституційної довіри та адаптацію правової бази.

Державна політика стимулювання іноземного інвестування. У відповідь на кризові виклики, держава активно впроваджує інструменти стимулювання інвестування, серед яких ключову роль відіграють законодавчі ініціативи, фінансова підтримка та створення інфраструктури.

Прийняття Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями» стало важливим кроком у забезпеченні сприятливого інвестиційного середовища. Закон передбачає надання податкових пільг, компенсацію витрат на інфраструктуру та інші преференції для інвесторів, що реалізують проєкти обсягом понад 20 млн. євро. Крім того, урядом було активізовано діяльність щодо створення індустріальних парків як зон з особливими умовами господарювання, орієнтованих на залучення високотехнологічних виробництв. Також розширюються можливості державно-приватного партнерства, що сприяє залученню приватного капіталу у стратегічно важливі сфери економіки.

Важливим елементом є співпраця з агентствами, такими як UkraineInvest, які забезпечують інформування інвесторів, юридичну підтримку та супровід інвестиційних проєктів.

Перспективи відновлення та модернізації інвестиційного клімату. Повоєнна відбудова України відкриває вікно можливостей для трансформації економіки на засадах інноваційності, інклюзивності та сталого розвитку. Відновлення інфраструктури, модернізація промисловості, цифровізація державного управління потребують значних капіталовкладень. Водночас, ключовою умовою для залучення інвестицій стане створення ефективної судової системи, зниження корупції, стабільна податкова політика та прозорі регуляторні правила. Саме на цих умовах базуються рекомендації ОЕСР та Європейської Бізнес Асоціації. Україна має потенціал стати регіональним хабом у сфері зеленої енергетики, агропромисловості, ІТ та військово-промислового комплексу. Це підвищує її привабливість як для традиційних, так і для нових стратегічних інвесторів.

В умовах війни інвестиційний клімат України зазнав суттєвих трансформацій. Водночас, національні зусилля з відновлення, інституційна підтримка міжнародних партнерів та адаптація правового середовища створюють передумови для залучення значних інвестицій у післявоєнний період. Успішна реалізація стратегії відновлення має ґрунтуватися на синергії державної політики, приватного капіталу та міжнародної допомоги.

Список посилань:

1. Антонов В. Б. Активізація залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України в умовах глобальної конкуренції. Л., 2011.
2. Вакулич М.М. Концепція управління інвестиційним кліматом України в умовах глобалізації // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 2. С. 36–45
3. Бабець І. Моделювання впливу прямих іноземних інвестицій на економіку України в умовах повоєнної відбудови // Галицький економічний вісник. 2023.

УДК 005.96:330.342

Таравський Д.О.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (ESG) У ФІНАНСОВУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

Поняття сталого розвитку, сформульоване ще в 1987 році, набуло нового значення у XXI столітті під впливом глобальних кліматичних, соціальних та управлінських викликів. Сьогодні компанії по всьому світу активно інтегрують ESG-принципи (Environmental, Social, Governance) у свою стратегію, в тому числі й фінансову. В Україні цей процес лише набирає обертів, однак він уже зараз змінює пріоритети корпоративного управління та інвестування [1, с. 12].

ESG-фактори включають екологічні (вплив на довкілля, енергоефективність, управління відходами), соціальні (умови праці, захист прав працівників, підтримка громад) та управлінські (етика, прозорість, антикорупційна політика) компоненти. Їх врахування у фінансовій стратегії підприємства дозволяє не лише зменшити регуляторні ризики, але й підвищити інвестиційну привабливість та довгострокову фінансову стійкість компанії [2, с. 89].

Світовий досвід доводить, що компанії, які впровадили ESG-принципи, демонструють вищу стабільність прибутковості, краще протистоять економічним кризам і мають доступ до більш широких джерел фінансування, включаючи зелені облігації, імпакт-інвестиції та пільгові кредити. В Україні, попри складні обставини воєнного часу, спостерігається зростання зацікавленості в ESG серед підприємств великого бізнесу, зокрема агросектору, банківської сфери, IT-компаній [3, с. 34].

Одним із головних завдань сучасного менеджменту є інтеграція ESG-підходу в фінансове планування. Це включає:

- оцінку фінансових ризиків, пов'язаних із кліматичними змінами або соціальними протестами;
- врахування показників ESG у KPI менеджменту;
- побудову системи нефінансової звітності згідно з GRI або SASB стандартами;
- бюджетування заходів з енергоефективності та корпоративної соціальної відповідальності.

Управління ESG-проектами передбачає впровадження нових методів фінансової аналітики, де поряд із ROI та NPV враховуються нефінансові ефекти — репутаційна вартість, індекси довіри, рівень корпоративної етики тощо [4, с. 77].

Важливу роль у впровадженні ESG в Україні відіграють міжнародні організації, зокрема IFC, EBRD, GRI та Європейська комісія. Вони не лише надають фінансову та консультаційну підтримку, але й стимулюють державу до розробки нормативної бази. У 2024 році в Україні було створено Національний ESG-комітет, який розробляє стратегії стандартизації звітності та сертифікації відповідальних підприємств.

Водночас існують численні бар'єри: низька поінформованість бізнесу про суть ESG, відсутність обов'язкової нефінансової звітності, недостатня кількість фахівців у сфері сталого розвитку, обмежений доступ до ESG-фінансування в малому бізнесі. Подолання цих перешкод потребує синергії державної політики, бізнес-освіти та регіонального економічного розвитку.

Отже, ESG-інтеграція — це не лише вимога часу, а й стратегічна перевага для українських компаній у глобальному конкурентному середовищі. Успішне впровадження принципів сталого розвитку у фінансову стратегію дозволить забезпечити довготривалу ефективність, репутаційну сталість та соціальну відповідальність бізнесу в умовах невизначеного майбутнього.

Список посилань:

1. Саченко І.І. Сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність. Київ: Ніка-Центр, 2021. 208 с.
2. PwC. ESG Reporting in Central and Eastern Europe. Warsaw: PwC CEE, 2022. 58 p.
3. IFC Ukraine. Впровадження ESG-практик в Україні: аналітичний огляд. URL: <https://www.ifc.org>
4. Гончаренко О.Л. ESG-фінансування в Україні: перспективи та виклики. Харків: Інжек, 2023. 176 с.

УДК: 005.21/24

Таран С.М.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

НОВІ ФІНАНСОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗМІНеноМУ СЕРЕДОВИЩІ

В умовах глобальних трансформацій, що супроводжуються економічною нестабільністю, технологічними зрушеннями, екологічними викликами та зміною соціальних очікувань, організації стикаються з необхідністю перегляду своїх фінансових стратегій. Традиційні моделі управління фінансами, орієнтовані виключно на максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі, вже не відповідають викликам часу. Сучасне середовище потребує впровадження нових фінансових стратегій, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку організацій [1].

Одним із основних принципів нових фінансових стратегій є орієнтація на довгострокову цінність замість короткострокових фінансових результатів. Це передбачає перехід від максимізації прибутку до збалансованого створення вартості для всіх зацікавлених сторін — акціонерів, працівників, клієнтів, місцевих громад та суспільства в цілому [2].

Серед ключових елементів нових фінансових стратегій виділяються:

Інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) у фінансове планування та інвестиційну політику. Компанії активно впроваджують стандарти відповідального фінансування, оцінюють проекти не лише за фінансовими, а й за екологічними та соціальними критеріями. Формується попит на зелені фінансові інструменти — зелені облігації, соціальні облігації, фонди сталого інвестування [1].

Диверсифікація джерел фінансування. Для забезпечення стійкості компанії виходять за межі традиційних банківських кредитів, залучаючи фінансування через краудфандингові платформи, венчурний капітал, приватні інвестиційні фонди та механізми державно-приватного партнерства [2].

Побудова фінансової гнучкості шляхом створення резервних фондів, оптимізації структури капіталу, скорочення залежності від зовнішніх джерел фінансування та підвищення ліквідності активів. Компанії впроваджують моделі адаптивного бюджетування, що дозволяють швидко переглядати фінансові плани залежно від змін зовнішнього середовища [3].

Використання цифрових технологій у фінансовому управлінні. Фінансова аналітика на базі великих даних (Big Data), штучного інтелекту, автоматизація фінансового обліку і прогнозування сприяють точнішому прийняттю рішень і ранньому виявленню ризиків [1].

Розвиток внутрішньої стійкості через інвестування в людський капітал. Сучасні фінансові стратегії передбачають фінансування програм перепідготовки працівників, розвитку цифрових навичок, підтримки корпоративної культури інновацій і гнучкості [2].

У зміненому середовищі ризик-менеджмент стає частиною фінансових стратегій. Компанії запроваджують багаторівневі системи управління ризиками, орієнтовані на прогнозування не лише фінансових, а й репутаційних, екологічних, технологічних загроз [3].

Таким чином, нові фінансові стратегії вимагають комплексного підходу, що поєднує гнучкість, орієнтацію на сталий розвиток, цифровізацію процесів та диверсифікацію фінансових ресурсів. Організації, які вчасно адаптують свої фінансові моделі до нових реалій, здобудуть стратегічні переваги на ринку та забезпечать довгострокову конкурентоспроможність.

Список посилань:

1. Кравченко І. В. Нові підходи до фінансового планування в умовах сталого розвитку. *Фінанси України*. 2023. № 5. С. 49–56.
2. Мельник С. П. Диверсифікація фінансування та інвестиційна стратегія в посткризовий період. *Економіка і держава*. 2022. № 12. С. 70–75.

3. Литвиненко О. А. Адаптивне бюджетування та управління ризиками в сучасних організаціях. Проблеми економіки. 2023. № 3. С. 83–89.

УДК 005.96:005.334

Тимофєєв А.А.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н, доцент*

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТІЙКІСТЮ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ РОБОТИ: ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ТА РИЗИКИ

Пандемія COVID-19, війна в Україні та глобальні економічні виклики трансформували не лише способи ведення бізнесу, а й саму природу організаційного середовища. Одним із найбільш значущих результатів цієї трансформації є масове впровадження гібридних моделей праці, що поєднують дистанційний та офлайн-формати. У таких умовах особливої актуальності набуває концепція організаційної стійкості — здатності підприємства ефективно функціонувати, адаптуватися до зовнішніх викликів та забезпечувати безперервність бізнес-процесів [1, с. 14].

Гібридна модель роботи суттєво змінює управлінські підходи: розмивається межа між робочим і приватним простором, зростає значення цифрових комунікацій, посилюються ризики втрати корпоративної культури. Усе це прямо впливає на фінансову стабільність компанії. З одного боку, спостерігається економія на утриманні офісів, витратах на логістику, зменшення витрат на час і транспорт. З іншого — зростають витрати на цифрову інфраструктуру, кібербезпеку, онлайн-управління проектами, нові формати мотивації персоналу [2, с. 21].

Організаційна стійкість в умовах гібридної праці передбачає гармонійне поєднання стратегічного менеджменту, HR-підходів та фінансового планування. Особливо важливо впроваджувати інструменти управління ризиками — фінансовими, операційними, репутаційними. Наприклад, однією з поширених проблем є зниження продуктивності через неформальний контроль, емоційне вигорання, складність у забезпеченні командної взаємодії. Це не лише загрожує зниженням доходів, а й підвищує витрати на персонал, рекрутинг, компенсації [3, с. 37].

Фінансова модель організаційної стійкості повинна включати:

- формування фондів ризику;
- бюджетування сценаріїв “форс-мажор”;
- цифровізацію систем звітності й контролю;
- диверсифікацію каналів прибутку;
- динамічне коригування витрат відповідно до гнучкого плану.

Водночас організаційна стійкість пов’язана з інвестиціями у людський капітал. Компанії, які вкладають у навчання працівників, розвиток softskills, підтримку ментального здоров’я та адаптацію до нових цифрових умов, демонструють вищу стійкість до криз. У гібридному середовищі важливо створити умови для самостійності працівника, формування довіри, прозорості комунікацій [4, с. 102].

Практичні приклади показують, що організації, які змогли швидко переорієнтуватися на нові моделі роботи, зберегли клієнтську базу, мінімізували втрати та навіть наростили прибуток. Це свідчить про те, що організаційна стійкість — це не лише відповідь на виклик, а й потенціал для зростання.

Отже, в умовах гібридної праці організаційна стійкість стає головним фінансово-управлінським пріоритетом. Її забезпечення можливе за умови інтегрованого підходу до стратегічного управління, фінансового планування, інновацій та підтримки персоналу.

Майбутнє бізнесу — за гнучкими, цифровими, етичними організаціями, здатними адаптуватися без втрати цінності.

Список посилань:

1. Herbane B. Organizationalresilience: learningtosurviveincrisis. — BusinessHorizons, 2020. Vol. 63(4). P. 527–536.
2. Gartner. FutureofWorkTrends Post-COVID-19. URL: <https://www.gartner.com>
3. Бойко І.В. Гібридна робота: нова парадигма менеджменту. Київ: Бізнес-Книга, 2023. 208 с.
4. Zajkowska M. ManagingOrganizationalResiliencethroughHumanCapital. JournalofManagemenandBusinessAdministration, 2022. № 2. P. 95–112.

УДК: 005.591.6

Ткаченко В.О.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах економічних викликів, військової агресії, глобальної цифровізації та інтеграції у європейський економічний простір питання інноваційного розвитку бізнесу в Україні набуває особливої актуальності. Інновації стають не лише драйвером економічного зростання, а й запорукою підвищення конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності українських підприємств до зміненого внутрішнього і глобального середовища [1].

Серед основних інноваційних напрямків розвитку бізнесу в Україні можна виділити такі:

Цифрова трансформація бізнесу

Розвиток ІТ-сектору, впровадження хмарних технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та машинного навчання стають стандартом для компаній, що прагнуть оптимізувати операційну діяльність, зменшити витрати і прискорити обробку інформації [2]. Проекти у сфері GovTech, FinTech, AgriTech активно зростають завдяки підтримці державних і міжнародних програм.

Розвиток зеленої економіки

Сталий розвиток і екологізація бізнесу набирають обертів. В Україні все більше компаній впроваджують енергозберігаючі технології, альтернативні джерела енергії, циркулярну економіку, переробку вторинних ресурсів. Переорієнтація на «зелені» стандарти відкриває для українських підприємств нові ринки ЄС і можливості залучення фінансування через «зелені» фонди [1].

Креативні індустрії та економіка знань

Розвиток галузей, орієнтованих на інтелектуальний продукт — ІТ, медіа, дизайн, мода, освіта, — стає однією з найдинамічніших сфер української економіки. У 2022–2024 роках сектор ІТ демонстрував стійке зростання експорту навіть у кризових умовах [2].

AgriTech та інновації в аграрному секторі

Впровадження розумного землеробства (smart farming), безпілотних технологій, моніторингу посівів через супутникові дані, генетичних інновацій у вирощуванні культур дозволяє українському агробізнесу підвищувати продуктивність і орієнтуватися на експортні ринки з високими стандартами якості [3].

Розвиток військових технологій (DefenseTech)

Після початку повномасштабної війни Україна стала одним із світових лідерів у розробці безпілотних систем, кіберзахисту, автоматизації військової логістики. Багато інновацій у цій сфері згодом можуть знайти цивільне застосування.

Фінансові інновації (FinTech)

Розвиток цифрових банків, електронних платежів, блокчейн-рішень для фінансових операцій набирає обертів в Україні. Український ринок FinTech демонструє високу адаптивність, що дозволяє швидко інтегруватися у міжнародні платіжні системи та впроваджувати нові фінансові продукти [2].

Розвиток адитивних технологій (3D-друк деталей, прототипів), роботизація виробничих процесів, впровадження «розумних» фабрик (smart factories) дозволяють українським компаніям підвищувати ефективність виробництва та знижувати залежність від імпорту комплектуючих [3].

Водночас існують значні виклики: нестабільність внутрішнього середовища, обмежений доступ до фінансування, проблема відтоку кадрів (brain drain), нестача інвестицій в R&D. Для подолання цих бар'єрів необхідні активізація державної політики підтримки інновацій, розвиток венчурного фінансування, інтеграція до європейських інноваційних програм Horizon Europe та Digital Europe.

Таким чином, інноваційні напрямки розвитку бізнесу в Україні демонструють високий потенціал, який, за умови підтримки і правильного стратегічного управління, може стати основою для економічного відновлення і стійкого зростання країни у найближчі десятиліття.

Список посилань:

1. Ковальчук І. П. Інноваційний розвиток українського бізнесу в умовах глобальних трансформацій. Економіка і держава. 2023. № 7. С. 60–66.
2. Пилипенко О. М. Трансформація бізнесу в Україні: нові виклики та можливості. Фінанси України. 2022. № 12. С. 44–51.
3. Гуменюк С. О. Сучасні тенденції інноваційного розвитку сектору AgriTech в Україні. Проблеми економіки. 2023. № 4. С. 87–94.

УДК: 339.727.22

Черниш А.О.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «МНТУ імені академіка Ю.Бугая», м. Чернігів
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

В умовах сучасної економічної трансформації, особливо на тлі військових дій та глобальних викликів, забезпечення конкурентоспроможності регіонів України вимагає ефективного використання всіх наявних ресурсів, зокрема залучення іноземних інвестицій. Саме іноземні інвестиції виступають одним з основних джерел фінансових ресурсів для розвитку економіки, модернізації інфраструктури, підвищення продуктивності праці та впровадження інновацій.

Конкурентоспроможність регіону розглядається як здатність території ефективно використовувати свої ресурси для забезпечення високої якості життя населення, зростання продуктивності та сталого економічного розвитку. Згідно з дослідженнями Гаденка А.Д. та Житарюка В.В., ключовими факторами конкурентоспроможності є інвестиційна привабливість, наявність інфраструктури, якість людського капіталу та рівень інституційного розвитку.

Іноземні інвестиції сприяють формуванню нових виробництв, створенню робочих місць, інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості. Відповідно до моделі регіонального розвитку, запропонованої Вакуличем М.М., саме інвестиційна активність є каталізатором економічної диверсифікації регіонів.

Аналіз статистичних даних Державної служби статистики та НБУ засвідчує істотну нерівномірність розподілу іноземних інвестицій між регіонами України. Найбільші обсяги

інвестицій традиційно надходять до Києва, Київської, Львівської, Дніпропетровської та Одеської областей. Причинами цього є висока концентрація промисловості, розвинута інфраструктура, транспортна доступність, освічена робоча сила.

Разом з тим, східні регіони (особливо ті, що постраждали внаслідок бойових дій) мають найнижчі показники залучення іноземних інвестицій. Це обумовлено високими ризиками безпеки, відсутністю необхідних гарантій та зруйнованою інфраструктурою.

Згідно з дослідженнями Смесової В. та Яськова Є., оцінка інвестиційної привабливості регіонів має враховувати не лише формальні показники (ВРП, інфраструктура), а й суб'єктивні чинники — імідж регіону, наявність інвестиційних агентств, якість комунікації з владою.

Інвестиції з-за кордону сприяють модернізації основних фондів, впровадженню енергоефективних технологій та підвищенню експортного потенціалу. У регіонах із високою часткою прямих іноземних інвестицій, таких як Львівщина чи Київщина, відбувається активний розвиток високотехнологічного виробництва (автомобілебудування, ІТ, фармацевтика).

Згідно з працею Батури О.В., формування інвестиційно-сприятливого середовища має базуватися на інституційній підтримці інвесторів, прозорості регуляторного поля та чіткому розмежуванню функцій місцевої та центральної влади.

Регіони, що змогли налагодити системну комунікацію з інвесторами (через агенції, офіси підтримки), мають значно вищі шанси на залучення капіталу. Як приклад, функціонування Lviv IT Cluster сприяє формуванню сприятливого середовища для технологічних компаній.

На сьогодні в Україні діє низка законодавчих та інституційних механізмів для стимулювання інвестицій:

- Закон «Про індустриальні парки», що надає податкові пільги;
- Закон «Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями», який передбачає інфраструктурну допомогу;
- Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року, де чітко окреслено необхідність збалансованого розвитку регіонів.

UkraineInvest як національний інвестиційний офіс забезпечує супровід проєктів, але, за даними ЕВА, на регіональному рівні часто не вистачає компетенцій, професійних команд та партнерських екосистем.

Використання державно-приватного партнерства (ДПП) залишається обмеженим, хоча в умовах дефіциту державних коштів саме ДПП є ключовим інструментом відбудови та модернізації інфраструктури.

Іноземні інвестиції є вагомим інструментом підвищення конкурентоспроможності регіонів України, але лише за умови комплексної державної та місцевої політики. Війна загострила нерівномірність розвитку, однак водночас відкрила нові можливості для регіонального перезавантаження.

Післявоєнна відбудова має стати точкою росту для формування нової інвестиційної парадигми: прозорої, інноваційної, регіонально орієнтованої. Успішна реалізація цього завдання залежить від здатності влади мобілізувати внутрішній потенціал регіонів та ефективно інтегрувати зовнішні фінансові ресурси у довгострокові проєкти розвитку.

Список посилань:

1. Марина В., Савченко І., Степанюк В. Залучення іноземних інвестицій в економіку України: тенденції, проблеми та перспективи повоєнного відновлення. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 6 (276). С.6–15

2. Тесля С. М. Прямі іноземні інвестиції як економічна категорія, їх суть та класифікація. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.3. С. 131–138.

3. Шевчук А. Як світові промислові гіганти розвивають виробництво в Україні під час війни. GMK Center. 12.07.2023. URL: <https://gmk.center/ua/posts/yak-svitovi-promislovi-giganti-rozvivajutvirobnictvo-v-ukraini-pid-chas-vijni/>

4. Лоза С. Інвестиційний клімат в Україні: стан, проблеми та можливі шляхи покращення. Економіка і управління: Збірник наукових праць. 2024. № 55. С. 123–130. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/189>

УДК 005.93:658.15

Шибанов О.Ю.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

РОЛЬ ESG-ФАКТОРІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ КОМПАНІЙ

У сучасних умовах економічної, екологічної та соціальної турбулентності компанії зобов'язані не лише забезпечувати прибутковість, а й бути відповідальними учасниками суспільного життя. Зростаючий попит з боку інвесторів, регуляторів і споживачів на прозорість, сталий розвиток та етичну поведінку сформував нову систему критеріїв оцінки ефективності бізнесу — ESG (Environmental, Social, Governance). ESG-фактори дедалі частіше виступають як основа стратегічного менеджменту, змінюючи не лише методи управління, але й корпоративну культуру [1, с. 11].

Environmental-компонента фокусується на екологічній відповідальності компанії: зменшенні викидів парникових газів, раціональному використанні ресурсів, управлінні відходами, інвестуванні у «зелені» технології. Компанії, що впроваджують екологічні стандарти, отримують конкурентні переваги через зниження операційних витрат, лояльність клієнтів та доступ до «зеленого» фінансування [2, с. 24].

Social-компонента пов'язана з питаннями захисту прав працівників, гендерної рівності, інклюзії, безпеки на робочому місці, взаємодії з громадами. У стратегічному менеджменті це вимагає не лише дотримання трудового законодавства, а й формування середовища довіри, психологічного комфорту та етичної взаємодії всередині компанії. Практика свідчить, що соціально відповідальні компанії мають вищу продуктивність персоналу, нижчий рівень плинності кадрів і кращу репутацію [3, с. 37].

Governance-компонента стосується принципів корпоративного управління — прозорості, підзвітності, структури ради директорів, антикорупційної політики. Високі стандарти корпоративного управління дозволяють зменшити ризики шахрайства, конфлікту інтересів, маніпуляцій із фінансовою звітністю. Це є критично важливим для залучення інвестицій, особливо у міжнародному середовищі.

Інтеграція ESG-чинників у стратегічне управління передбачає не лише додавання окремих KPI, а й перегляд місії компанії, формування стратегії сталого розвитку, зміну підходів до оцінки ефективності. Наприклад, компанії запроваджують нефінансову звітність згідно стандартів GRI або SASB, формують ESG-комітети в раді директорів, застосовують інтегроване планування (Integrated Reporting).

На українському ринку ESG тільки починає набирати оберти. В окремих галузях (банківська, аграрна, енергетична) вже з'явилися компанії, які публікують нефінансову звітність, отримують рейтинги стійкості, впроваджують політики сталого розвитку. Приклади — «Нова пошта», «МХП», «Нафтогаз», «Астарта». Водночас на більшості підприємств ESG-підхід і досі сприймається як формальність або маркетинговий інструмент, що знижує його ефективність.

Основними бар'єрами є: відсутність законодавчого зобов'язання звітувати про нефінансові показники, низька обізнаність менеджменту, брак фахівців, розрив між стратегічним і операційним рівнем управління. У цьому контексті важливо посилити роль держави та освітніх

установ у популяризації ESG-культури, включати відповідну підготовку в освітні програми з менеджменту, економіки, фінансів.

ESG-фактори стають новим стандартом стратегічного управління, який формує візію бізнесу як соціально відповідального партнера розвитку. Ті компанії, які вже сьогодні починають системну інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських чинників, отримують не лише іміджеві, а й реальні фінансові дивіденди у майбутньому.

Список посилань:

1. Іванова І.М. ESG-управління як елемент стратегічного розвитку компаній. Київ: Бізнес-Інформ, 2022. 124 с.
2. GRI Standards. Global Reporting Initiative. URL: <https://www.globalreporting.org>
3. Звіт про сталий розвиток МХП, 2023. URL: <https://mhp.com.ua>

СЕКЦІЯ 2. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

УДК: 352

Бондаренко Д.С.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН І ШЛЯХИ РОЗВИТКУ

Ефективне функціонування органів місцевого самоврядування (ОМС) є однією з ключових передумов демократизації, децентралізації та сталого розвитку територій. У цьому контексті кадровий потенціал ОМС — це основа якості управлінських рішень на місцях, рівня доступності та якості публічних послуг, впровадження стратегій регіонального розвитку. Особливо важливо це в умовах воєнного стану, внутрішньої міграції, відбудови територій і нових викликів до управлінської спроможності громад.

1. Стан кадрового потенціалу: аналітична оцінка. Станом на 2023 рік в органах місцевого самоврядування в Україні працювало близько 132 тис. службовців, із яких понад 70% — у громадах базового рівня (сільські, селищні, міські ради) [1]. Після реформи децентралізації (2015–2020 рр.) навантаження на кадри істотно зросло: громади отримали повноваження у сфері освіти, охорони здоров'я, земельних ресурсів, бюджету, проте рівень кваліфікації персоналу у більшості новоутворених громад залишився недостатнім.

За результатами кадрового аудиту НАДС (2023), лише 41% службовців ОМС відповідають профілю посад за освітою та досвідом, понад 60% керівників громад не мали досвіду управління бюджетними процесами до обрання, а середній вік працівників у сільських громадах перевищує 50 років [2]. Це свідчить про дисбаланс між обсягом повноважень і якістю кадрового забезпечення.

Крім того, значним викликом є плинність кадрів, особливо в невеликих громадах. Причини — низька зарплата, відсутність мотиваційних механізмів, обмежені можливості професійного зростання. Наприклад, у 2022–2023 роках щороку звільнялося близько 18–22% персоналу ОМС, що ускладнює інституційну сталість управлінських процесів [3].

2. Виклики, що стримують розвиток кадрового потенціалу ОМС. Нерівний доступ до навчання та підвищення кваліфікації: більшість невеликих громад не мають коштів або технічних можливостей для навчання персоналу; Відсутність сучасних HR-інструментів (профілювання посад, цифрове кадрове планування, оцінка компетенцій); Низька привабливість служби в ОМС для молоді, особливо в селах і малих містах; Недостатня діджиталізація процесів управління персоналом, відсутність єдиної інформаційної системи; Обмежені можливості горизонтальної мобільності між ОМС і держслужбою.

3. Шляхи розвитку кадрового потенціалу ОМС. Професіоналізація служби в ОМС. Необхідне запровадження єдиних стандартів компетентностей для посад в органах місцевого самоврядування, аналогічно до державної служби. Це дозволить системно добирати, оцінювати і розвивати кадри, орієнтуючись не лише на формальні вимоги, а й на реальні управлінські задачі.

Інституціоналізація навчання та розвитку кадрів. Запровадження обов'язкових щорічних програм навчання, розвиток мережі регіональних центрів підвищення кваліфікації, інтеграція

онлайн-курсів (Prometheus, CPD, Дія.Освіта). Пріоритет — управління фінансами, стратегічне планування, цифрові навички, антикризове управління.

Цифрова трансформація кадрових процесів. Розробка та впровадження єдиної цифрової HRM-системи для ОМС, яка дозволить вести електронний облік кадрів, відстежувати навчання, оцінювати результативність, планувати кар'єрні траєкторії.

Підвищення престижу служби в ОМС. Формування системи нематеріальної мотивації: інституційна підтримка молодих працівників, створення менторських програм, конкурсів, стажувань, прозорих процедур просування по службі.

Партнерство з ЗВО та регіональними інституціями. Потрібно налагодити прямі партнерства між громадами та університетами, зокрема за програмами дуальної освіти, практик для студентів, курсів під замовлення (особливо у сфері публічного управління, економіки, соціальної роботи, ІТ).

Використання потенціалу ветеранської спільноти. У повоєнний період громади можуть активно залучати ветеранів, які мають управлінські, логістичні й організаційні навички, до місцевого самоврядування через адаптаційні програми.

Кадровий потенціал ОМС — це не лише «людський ресурс», а основа спроможності громад вирішувати локальні проблеми, впроваджувати реформи та формувати сталі моделі розвитку. За умов децентралізації саме від якості, професійності, мотивації кадрів на місцях залежить успішність усієї системи публічного управління. Тому інвестиції в розвиток муніципальних кадрів є не менш важливими, ніж інфраструктурні чи фінансові трансферти.

Список посилань:

1. Державна служба статистики України. Чисельність працівників органів місцевого самоврядування у 2023 році. Київ: Держстат, 2024. 34 с.

2. Національне агентство з питань державної служби. Аналітичний звіт «Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування: виклики і шляхи модернізації». Київ: НАДС, 2023. 64 с.

3. Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні». Звіт про стан кадрової спроможності громад. Страсбург–Київ, 2023. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/>.

УДК: 343.352

Бондарець Д.О.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «МНТУ імені академіка Ю.Бугая», м. Чернігів
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Корупція є однією з найбільших загроз для розвитку демократичної держави, верховенства права та добробуту населення. В Україні антикорупційна політика набула особливої актуальності після Революції Гідності 2013–2014 років, коли суспільний запит на чесну владу та прозоре управління призвів до реформування державних інституцій. Головна мета цієї тези — проаналізувати діяльність антикорупційних органів, оцінити ефективність інституційної архітектури в Україні та визначити шляхи її вдосконалення відповідно до міжнародних стандартів.

Перші системні кроки у формуванні антикорупційної політики України було зроблено ще наприкінці 1990-х років. Указ Президента України «Про Концепцію боротьби з корупцією на 1998–2005 роки» заклав основи державної політики у цій сфері. Проте лише після 2014 року було створено цілісну інституційну систему. Ключовими її елементами стали Національне

антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Вищий антикорупційний суд (ВАКС) та Агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА) [2].

Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) НАБУ створено як незалежний правоохоронний орган, що розслідує корупційні злочини високопосадовців. Згідно з технічною оцінкою 2023 року, НАБУ демонструє зростання кількісних та якісних показників своєї роботи, попри політичний тиск та кадрові виклики [2].

Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) САП забезпечує процесуальний нагляд за розслідуваннями НАБУ. Її незалежність гарантується окремим законом. Проте на практиці діяльність САП часто залежить від політичної ситуації в країні, що створює додаткові ризики для ефективності розслідувань.

Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) НАЗК відповідає за моніторинг фінансового контролю, перевірку декларацій, контроль за конфліктом інтересів та антикорупційну просвіту. З 2020 року НАЗК розширило аналітичну діяльність, у т.ч. через портал «Антикорупційна програма».

Вищий антикорупційний суд (ВАКС) ВАКС забезпечує судовий розгляд кримінальних справ щодо корупційних правопорушень. Його створення у 2019 році було умовою для отримання фінансової підтримки від МВФ та ЄС. ВАКС демонструє стабільну динаміку розгляду справ, проте проблема завантаженості залишається актуальною [2].

Агентство з розшуку та менеджменту активів (АРМА) АРМА відповідає за виявлення, розшук та управління майном, отриманим злочинним шляхом. Його ефективність значною мірою залежить від взаємодії з правоохоронними органами та судовою владою.

Одним із ключових аспектів ефективності системи є координація між вказаними інституціями. Проте на практиці спостерігаються проблеми дублювання функцій, різний підхід до кваліфікації правопорушень, а також суперечки щодо юрисдикції справ. У 2021–2023 роках зафіксовано численні випадки, коли передача справ між НАБУ, САП і ВАКС затягувалась або супроводжувалась конфліктами інституцій [3].

Крім того, спостерігається недостатній рівень цифрової інтеграції баз даних та обміну інформацією. У звітах НАЗК зазначено, що електронна система декларування хоча й дозволяє виявляти ознаки правопорушень, потребує постійного технічного оновлення та правової уніфікації із системами судів та прокуратури. Аналітика за результатами діяльності ключових інституцій у 2020–2023 роках вказує на поступове зростання кількості справ, переданих до суду, та збільшення розміру відшкодованих збитків. Наприклад, НАБУ у 2023 році розшукало активи на суму понад 27 мільярдів гривень [5]. ВАКС, у свою чергу, виніс понад 200 вироків, що свідчить про стабільну роботу суду, хоч і на фоні суттєвого кадрового навантаження [1].

Водночас, міжнародні партнери — зокрема, ЄС, МВФ і USAID — продовжують наполягати на посиленні незалежності антикорупційних органів і усуненні впливу з боку виконавчої влади. У річному звіті Transparency International за 2023 рік зазначено, що рівень довіри до інституцій в Україні залишається низьким, а Індекс сприйняття корупції (CPI) утримується на критично низькому рівні.

Список посилань:

1. Живко З.Б. Економічне підґрунтя корупції. Корупція: теоретико-методологічні засади дослідження: монографія / керівник авт.кол. доц. І.О. Ревак. Львів: ЛьвДУВС, 2011. С. 36–52.
2. Зозуля Є.В. Система спеціалізованих антикорупційних органів на сучасному етапі державотворення України (правові, організаційні та функціональні аспекти взаємодії). Центральноукраїнський вісник права та публічного управління. Випуск1/2024.С.27–36
3. Невмержицький Є.В. Корупція в Україні: причини, наслідки, механізми протидії: Монографія. К.: КНТ, 2008. 368 с.

УДК: 35.07

Борисенко Д.І.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

Управління людськими ресурсами (HRM) у державному секторі відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного функціонування публічного управління, підвищенні якості державних послуг і формуванні висококваліфікованого, мотивованого персоналу. В умовах цифрової трансформації, гібридних загроз, децентралізації, а також зростаючих очікувань громадян, традиційні моделі HRM виявляються недостатньо гнучкими та адаптивними. Це обумовлює необхідність впровадження інноваційних стратегій управління персоналом, які відповідають викликам сучасної публічної служби.

Інноваційні стратегії HRM у державному секторі передбачають використання нових підходів, технологій, методів управління персоналом, що спрямовані на: розвиток людського капіталу, залучення та утримання талантів, підвищення мотивації працівників, запровадження систем оцінювання результативності, забезпечення організаційної культури постійного навчання.

Одним із провідних напрямів є цифровізація процесів управління персоналом. В Україні впроваджено Єдину інформаційно-аналітичну систему управління людськими ресурсами (ЄІАС УЛР), яка дозволяє автоматизувати облік кадрів, оцінку ефективності, моніторинг вакансій і аналітику даних про держслужбовців. Завдяки цьому забезпечується прозорість кадрових процедур, скорочення бюрократії, підвищення об'єктивності добору кадрів [1].

Ще одним важливим інноваційним кроком стало впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом. З 2019 року в Україні діє нова модель державної служби, яка базується на принципах професіоналізму, відкритості та політичної нейтральності. Визначено 33 ключові загальні та спеціальні компетентності, що використовуються для конкурсного добору, оцінювання та підвищення кваліфікації. Це дозволяє не лише формалізувати процес добору кадрів, а й формувати персонал відповідно до реальних потреб публічного управління [2].

Ключову роль у сучасних HRM-стратегіях відіграє система оцінювання ефективності службовців. У 2020–2023 роках проведено щорічну оцінку результатів службової діяльності понад 90 тис. працівників державної служби. За результатами 2023 року, 91,4% державних службовців були оцінені на рівні «високий» або «достатній», проте менш як 10% отримали індивідуальні плани розвитку, що свідчить про недостатню інституціалізацію наступних кроків після оцінки [3].

Успішні HRM-стратегії у публічному секторі неможливі без розвиненої системи навчання та розвитку персоналу. Платформа Центру підвищення кваліфікації державних службовців (СПД) надає доступ до понад 100 онлайн-курсів. У 2023 році її використали понад 42 тис. держслужбовців, з яких 67% пройшли принаймні один сертифікований курс. Акценти робляться на темах: цифрові навички, управлінське лідерство, проєктний менеджмент, антикорупційні практики.

Інноваційним також вважається впровадження гнучких форм праці в державному секторі. Під час пандемії COVID-19, а згодом — у зв'язку з воєнним станом, понад 30% працівників органів державної влади перейшли на дистанційний або гібридний формат роботи. Це вимагало перегляду кадрової політики, запровадження нових стандартів цифрової взаємодії та моніторингу продуктивності. У перспективі подібні практики можуть підвищити залученість молоді до державної служби та зробити її більш привабливою.

Серед стратегічних викликів залишаються: дефіцит кадрових резервів на регіональному рівні; низький рівень конкурентності оплати праці у порівнянні з приватним сектором; вигорання персоналу внаслідок високого навантаження, особливо в кризових умовах; обмеженість горизонтальної мобільності службовців між відомствами; неповна діджиталізація процесів у частині оцінювання, розвитку та мотивації.

Тому держава має формувати довгострокові HRM-стратегії, що ґрунтуються на принципах: аналітики даних у прийнятті рішень (Data-Driven HR); інклюзивності та гендерної рівності у доступі до посад; партнерства з університетами для розвитку кадрового потенціалу; підвищення престижу державної служби через відкритість і брендинг.

У підсумку, інноваційні стратегії HRM у державному секторі — це не просто набір інструментів, а цілісна система трансформації взаємодії держави з її персоналом. Успішне впровадження цих стратегій створює умови для розвитку конкурентоспроможного людського капіталу, підвищує ефективність управління, адаптивність до змін і довіру громадян до інституцій влади.

Список посилань:

1. Національне агентство України з питань державної служби. Звіт про стан державної служби у 2023 році. Київ: НАДС, 2024. 112 с.
2. Постанова Кабінету Міністрів України № 106 від 23.01.2019 «Про затвердження Загального профілю професійної компетентності посади державної служби».
3. Центр оцінювання та навчання державної служби. Аналітичний огляд результатів оцінки ефективності держслужбовців у 2023 році. Київ: ЦОНДС, 2024. 58 с.

УДК 005.96:351.77

Бригинець В.М.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр*

**СПІВПРАЦЯ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ У ПІДГОТОВЦІ КАДРІВ
ДЛЯ ЕКОНОМІКИ МАЙБУТНЬОГО**

Сучасна економіка зазнає безпрецедентних трансформацій під впливом технологічного прогресу, глобалізації, цифровізації, демографічних змін і зміщення акцентів від масового виробництва до креативної та інтелектуальної праці. В таких умовах людський капітал виступає ключовим ресурсом розвитку, а відповідно — підготовка фахівців нового типу стає одним із головних викликів державної політики. Для формування кадрів, які відповідатимуть потребам економіки майбутнього, необхідною є тісна й системна співпраця між державними структурами та бізнесом [1, с. 17].

Ця співпраця охоплює декілька рівнів: стратегічний (спільне прогнозування потреб у кваліфікованих кадрах), тактичний (розробка змісту професійної підготовки, участь у сертифікації, стандартизації) та операційний (організація стажувань, менторських програм, дуальної освіти). Світова практика демонструє, що моделі, в яких бізнес безпосередньо бере участь у розробці та реалізації освітніх програм, є найбільш ефективними з точки зору результативності та адаптивності системи професійної освіти [2, с. 28].

В Україні така модель лише формується. Згідно з даними Міністерства освіти і науки, станом на 2024 рік програми дуальної освіти реалізуються у понад 150 закладах професійної та вищої освіти, охоплюючи переважно галузі машинобудування, агросектору, ІТ та сфери послуг. Водночас масштаб цих ініціатив ще недостатній для того, щоб задовольнити зростаючі потреби економіки [3, с. 10].

Бізнес виявляє зростаючу зацікавленість у підготовці кадрів під власні потреби. Наприклад, українські ІТ-компанії активно реалізують корпоративні освітні програми (EPAM University

Program, SoftServe IT Academy), що дозволяють не лише формувати кадри “під замовлення”, а й впливати на зміст освіти. Інші приклади — участь підприємств у роботі кваліфікаційних центрів, менторство, надання обладнання для навчальних закладів [4, с. 46].

Проте існує низка бар’єрів, що стримують розвиток такої співпраці. Серед них — правова невизначеність (відсутність чіткого механізму співфінансування), обмеженість ресурсів закладів освіти, недостатня інституційна спроможність місцевої влади координувати тристоронню взаємодію (держава — бізнес — освіта), а також розрив між змістом навчання та потребами ринку. Часто навчальні програми оновлюються із запізненням, що призводить до появи “структурного безробіття” — коли випускники не відповідають актуальним запитам ринку праці [5, с. 51].

Ключовим завданням держави є створення сприятливого нормативно-правового середовища для розширення державно-приватного партнерства в освіті. Потрібні податкові стимули для бізнесу, що інвестує в освіту; впровадження моделі ваучерного фінансування для студентів, які обирають практикоорієнтовані програми; розвиток регіональних кластерів у сфері освіти і зайнятості; розбудова системи публічної звітності роботодавців про кадрові потреби.

Варто також активізувати роль місцевого самоврядування у координації освітніх політик із потребами локального ринку праці. Особливо актуальним це є для постіндустріальних регіонів або територій, що постраждали внаслідок воєнних дій, де потрібно стимулювати економічне відновлення через підготовку нових кадрів — з урахуванням місцевої специфіки та потенціалу.

Економіка майбутнього — це економіка інтелектуальної праці, цифрових технологій, гнучких виробничих систем. Вона потребує фахівців з інтердисциплінарною підготовкою, високим рівнем soft skills та здатністю до безперервного навчання. І саме синергія державної політики та ініціатив бізнесу є найкращим шляхом до формування таких фахівців.

Список посилань:

1. Звіт Світового банку «Future of Work: Ukraine», 2023. URL: <https://www.worldbank.org>
2. OECD. Work-based Learning: Models and Practices. Paris: OECD Publishing, 2021—112 p.
3. Міністерство освіти і науки України. Інформаційно-аналітичний звіт щодо реалізації дуальної освіти. 2024.
4. EPAM University Program. URL: <https://training.epam.ua> (дата звернення: 06.05.2025)
5. Марченко В.О. Професійна освіта і бізнес: нова модель співпраці. Київ: Освіта, 2022. 132с.

УДК: 37.01

Височанський О.О.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В РОЗВИТКУ ОСВІТНІХ ПРОЄКТІВ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасні виклики у сфері освіти, включаючи швидку цифровізацію, потребу адаптації до ринку праці, фінансові обмеження державного бюджету та поствоєнну відбудову, зумовлюють зростання ролі публічно-приватного партнерства (ППП) у розвитку освітніх проєктів. PPP розглядається як стратегічний інструмент модернізації освітньої системи, який дозволяє об’єднувати ресурси, експертизу та інновації державного та приватного секторів для досягнення спільної соціальної мети — формування конкурентоспроможного людського капіталу.

В Україні правове підґрунтя для PPP створене Законом України «Про публічно-приватне партнерство» (2010, із змінами 2021), який допускає реалізацію PPP у сфері освіти. Однак, на відміну від інфраструктурних галузей (транспорт, енергетика), освітні PPP ще не набули системного характеру. Основними бар’єрами залишаються: відсутність практичного досвіду

реалізації, недовіра між секторами, неврегульованість довгострокових зобов'язань, складні тендерні процедури, а також низька поінформованість органів місцевого самоврядування [1].

Попри це, в Україні вже реалізуються успішні приклади ППП у сфері освіти, зокрема: проєкт «STEM-освіта для громад», реалізований у співпраці МОН, USAID та компаній Cisco, Oracle, DTEK — передбачає створення сучасних кабінетів робототехніки, 3D-моделювання та хмарних технологій у сільських школах; ініціатива «ІТ-школа Samsung» в українських ліцеях — формування ІТ-компетентностей у старшокласників на базі навчальних планів, спільно розроблених із приватними технологічними партнерами;

Програма стипендій від приватного бізнесу (Нова пошта, SoftServe, Кернел) для талановитої молоді, що дозволяє отримати якісну освіту в регіонах із подальшим стажуванням і працевлаштуванням [2].

Такі моделі показують, що ППП може охоплювати не лише фінансування інфраструктури, але й розробку контенту, створення освітніх платформ, дуальну освіту, наставництво, професійні практики. Особливо перспективним є розвиток освітніх кластерів, які об'єднують ЗВО, бізнес і місцеву владу для створення локальних хабів підготовки кадрів під потреби економіки регіону.

Одним з головних напрямів розвитку ППП має стати професійно-технічна освіта (ПТО), яка потерпає від хронічного недофінансування. За оцінками Світового банку, 65% українських ПТУ потребують модернізації матеріально-технічної бази, а понад 40% викладачів не проходили підвищення кваліфікації понад 10 років. Участь бізнесу (зокрема агро, ІТ, логістика, енергетика) у створенні освітніх центрів на базі ПТНЗ дозволить скоротити дефіцит кадрів середньої ланки, адаптувати зміст освіти до сучасних стандартів, запровадити елементи дуальної освіти [3].

Однак реалізація ППП в освіті потребує подолання низки системних викликів: відсутність фінансових механізмів стимулювання бізнесу до участі (податкові пільги, держгарантії); застарілі підходи до державно-приватного управління закладами освіти, відсутність процедур розподілу ризиків та доходів; потреба в професійній підготовці управлінців до розробки, супроводу та моніторингу ППП у сфері освіти; невизначеність у довгострокових зобов'язаннях сторін та питанні власності після завершення проєкту.

Для розвитку повноцінної екосистеми ППП в освіті доцільно: створити окрему нормативну підсистему ППП у сфері освіти з урахуванням специфіки; запровадити державні конкурси та гранти для пілотних освітніх ППП; стимулювати участь бізнесу в управлінні ПТНЗ через опікунські ради; запровадити індикатори результативності та впливу освітніх ППП на регіональний розвиток і ринок праці.

У перспективі, публічно-приватне партнерство має стати інституційним елементом політики розвитку людського капіталу, адже воно дозволяє не тільки мобілізувати додаткові ресурси, а й створити інноваційно-креативне середовище, в якому освіта стає динамічною, практично орієнтованою та конкурентоспроможною.

Список посилань:

1. Кабінет Міністрів України. Постанова № 384-р від 24.04.2023 «Про схвалення концепції розвитку державно-приватного партнерства в Україні до 2027 року». Київ: КМУ, 2023.
2. Міністерство освіти і науки України. Аналітичний звіт про залучення приватного сектору до модернізації освіти. Київ: МОН, 2024. 72 с.
3. World Bank. Building a Workforce for the Future: Vocational Education and Training in Ukraine. Washington, DC: World Bank, 2023. URL: <https://www.worldbank.org>.

СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У сучасних умовах децентралізації, воєнного стану та потреби у відновленні країни після масштабної руйнації, сталий розвиток територіальних громад набуває ключового значення для державного будівництва в Україні. Однак інфраструктурні, бюджетні та кадрові ресурси самі по собі не гарантують ефективного функціонування громад. Рівень довіри, солідарності, горизонтальної взаємодії — тобто соціальний капітал — стає визначальним чинником здатності громади до саморозвитку, самоорганізації та стійкості в умовах невизначеності.

Соціальний капітал, за визначенням П. Бурдьє та Р. Патнама, — це мережа соціальних зв'язків, норм довіри, взаємодопомоги та участі, які забезпечують колективні дії на спільне благо [1]. У контексті територіальних громад, соціальний капітал проявляється у формі активного громадянства, партнерства між владою і громадськістю, здатності до самоорганізації, розвитку локальних ініціатив, підтримки у кризових ситуаціях.

В умовах децентралізації, що триває в Україні з 2015 року, громади отримали широкі повноваження і ресурси, але якість їх реалізації суттєво залежить від рівня соціального капіталу. Там, де сформовані горизонтальні зв'язки між мешканцями, де працюють громадські організації, де влада залучає громадян до ухвалення рішень, — ефективність управління значно зростає. Це доводять численні дослідження Ради Європи та проєктів DOBRE, U-LEAD, DESPRO, які фіксують, що громади з високим рівнем залучення мешканців до планування мають вищу якість публічних послуг та швидше адаптуються до криз [2].

Особливого значення соціальний капітал набуває в умовах війни. Саме взаємна підтримка, довіра, волонтерство, локальна самоорганізація стали відповіддю на виклики, з якими не завжди могла впоратися централізована система управління. Багато громад організували гуманітарні штаби, прихистки, евакуацію та медичну допомогу за рахунок внутрішніх ресурсів — соціальних мереж, лідерів думок, підприємців і активістів.

Водночас, соціальний капітал не є сталим — його потрібно підтримувати, відновлювати й розвивати. Чинниками, що загрожують його деградації, є: зниження рівня довіри до влади через непрозорість рішень або корупцію; пасивність громадян, спричинена зневірою чи емоційним вигоранням; міграція активних мешканців, зокрема молоді, що послаблює громадянську активність; конфлікти в громаді через розподіл ресурсів, політичну поляризацію або нерівність доступу до послуг.

Для розвитку соціального капіталу як основи сталого розвитку громади слід реалізувати цілеспрямовану політику, що включає: інституціоналізацію механізмів участі населення — громадські слухання, бюджети участі, консультації, дорадчі органи; підтримку локальних ініціатив і громадських організацій, зокрема через мікрогранти, спрощене фінансування, правову допомогу; розвиток соціального підприємництва та волонтерства як форм інституційної взаємодії громади; інклюзивність управління — залучення жінок, молоді, ВПО, людей з інвалідністю до прийняття рішень; створення локальних освітніх та культурних осередків, які зміцнюють ідентичність громади та сприяють згуртованості.

Також важливим є вимірювання соціального капіталу як окремої складової муніципального розвитку. Це може включати оцінку рівня громадської участі, довіри до інституцій, кількості громадських організацій, волонтерських ініціатив, наявності партнерств між секторами (влада — бізнес — громада).

У стратегічному вимірі соціальний капітал — це не просто «атмосфера» в громаді, а реальний ресурс для досягнення цілей сталого розвитку, таких як якісна освіта, доступне управління,

гендерна рівність, інновації, довкілля, мир і безпека. Сильна громада — це не лише та, яка має бюджет, а та, яка об'єднана довірою, спільними цінностями та відповідальністю за майбутнє.

Список посилань:

1. Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
2. Програма Ради Європи «Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні». Звіт про стан громадянської участі в громадах. Страсбург–Київ, 2023. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/>
3. DOBRE. Аналітичний звіт «Соціальна згуртованість як чинник розвитку громади». Київ: DOBRE/USAID, 2023. 54 с.

УДК 351:331.5

Дубровний Є.О.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., к. держ. упр., доцент*

СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.

Розвиток людського капіталу є ключовою складовою сталого соціально-економічного розвитку держави. У цьому контексті публічне управління повинно відігравати системну та інтегровану роль, забезпечуючи не лише створення сприятливого середовища, але й активну участь у формуванні стратегічних орієнтирів розвитку особистості, професійної підготовки та працевлаштування.

В умовах трансформації глобального ринку праці, цифровізації та постпандемічного відновлення акценти державної політики зміщуються на підвищення гнучкості освітніх програм, забезпечення доступності безперервної освіти, а також адаптацію системи професійної підготовки до динамічно змінюваних потреб економіки [1, с. 12]. Одним із найбільш ефективних інструментів у цьому напрямі є формування та реалізація національних і регіональних стратегій розвитку людського капіталу, які включають механізми прогнозування, фінансування, моніторингу та оцінки результатів [2, с. 45].

Важливою складовою такої стратегії є цифровізація освітнього середовища. Створення цифрових платформ для підвищення кваліфікації, онлайн-курси, системи електронного управління освітнім процесом не лише розширюють доступ до знань, але й сприяють більш точному адресному впливу на вразливі категорії населення — молодь, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб [3, с. 29].

Ефективне публічне управління має забезпечити міжсекторальну взаємодію — зокрема, тісне партнерство між державою, бізнесом, освітніми установами та громадським сектором. Залучення роботодавців до формування освітніх стандартів, участь бізнесу у реалізації програм дуальної освіти, спільні проекти з громадськими організаціями дозволяють оперативно реагувати на потреби ринку праці [4, с. 53].

Крім того, роль громадянського суспільства у формуванні публічної політики у сфері людського капіталу дедалі зростає. Саме інститути громадянського суспільства виступають каталізатором зворотного зв'язку, дозволяючи виявити прогалини у політиці та пропонувати альтернативні рішення, що базуються на потребах конкретних соціальних груп [5, с. 37].

Таким чином, для досягнення високого рівня розвитку людського капіталу необхідне впровадження комплексного підходу до публічного управління, який базується на принципах прозорості, інклюзивності та інноваційності. Такий підхід дозволить не лише підвищити якість

життя населення, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність країни на світовій арені.

Список посилань:

1. Зінченко В.М. Публічне управління та розвиток людського потенціалу. — Київ: Дорадо, 2020. — 284 с.
2. Черненко О.В. Системи безперервної освіти в сучасній економіці. — Харків: Основа, 2021. — 192 с.
3. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова освіта: аналітика і тренди. URL: <https://osvita.dii.gov.ua/analytics> (дата звернення: 04.05.2025)
4. Романенко Л.В. Прогнозування потреб ринку праці в системі публічного управління. — Львів: Світ, 2022. — 168 с.
5. Антонюк Н.М. Громадянське суспільство і управління. — Київ: Ліра-К, 2023. — 160 с.

УДК 316.334.2:351

Дуля А.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОСВІТИ

Сучасна парадигма публічного управління акцентує увагу на відкритості, підзвітності та партисипативності, що зумовлює активне залучення громадянського суспільства до формування та реалізації державної політики. Особливо важливою ця участь є у сфері освіти, яка виконує роль головного інструменту розвитку людського капіталу. Освіта не лише забезпечує базові знання, але й формує цінності, компетентності, світогляд майбутніх поколінь. Тому громадський контроль, ініціативність і участь у прийнятті рішень у цій сфері є ознакою зрілості демократії та ефективності публічного управління.

Участь інститутів громадянського суспільства в освітній політиці може проявлятися у різних формах — від консультацій і дорадчої участі до спільного прийняття рішень. Прикладом є діяльність громадських рад при Міністерстві освіти і науки України, громадське обговорення реформ (наприклад, «Нова українська школа»), участь громадських експертів у розробці державних стандартів, а також ініціативи незалежного моніторингу якості освіти [1, с. 8].

На місцевому рівні роль громадськості ще важливіша. Громадські організації, батьківські комітети, студентські та учнівські ради сприяють забезпеченню зворотного зв'язку між адміністрацією закладу освіти та спільнотою. Крім того, вони можуть ініціювати локальні освітні проекти, виступати із запитами на вдосконалення матеріально-технічної бази, розширення позашкільної освіти, формування безпечного освітнього середовища. Участь батьків і молоді у стратегічному плануванні освітніх закладів сприяє формуванню культури відповідальності та співучасті.

В умовах цифрової трансформації з'являються нові можливості для участі громадян у політиці. Електронні сервіси дозволяють проводити консультації щодо важливих освітніх рішень онлайн, формувати опитування, ініціювати зміни через електронні петиції, а також брати участь у формуванні бюджетів участі — коли громада вирішує, на що спрямувати частину місцевого фінансування. Прикладом є реалізовані проекти шкільного громадського бюджету в Києві, Львові, Черкасах, які продемонстрували ефективність партисипативного підходу до управління освітою [2, с. 25].

Водночас існує низка бар'єрів. По-перше, брак інформації про можливості участі знижує зацікавленість населення у політичному процесі. По-друге, існує недовіра до органів влади,

яка базується на попередньому досвіді ігнорування громадських ініціатив. По-третє, часто відсутні чітко регламентовані механізми впливу на прийняття рішень, що знецінює саму участь. У багатьох громадах участь є формальною — для звітності, а не для реального впливу [3, с. 41].

Таким чином, для посилення ролі громадянського суспільства в управлінні освітою необхідна інституціоналізація участі — через створення стабільних механізмів консультацій, громадського аудиту, спільного планування. Варто посилювати правові засади співпраці між владою та НУО, підтримувати розвиток локальних ініціатив, впроваджувати системну просвіту з питань громадянської участі. Успішний розвиток освітнього сектору неможливий без активної участі громади, а отже — без реального партнерства між суспільством і державою.

Список посилань:

1. Антонюк Н.М. Громадянське суспільство і публічна політика. Київ: Ліра-К, 2023. 160 с.
2. Попова О.В. Демократичне врядування в освітній політиці. Львів: Світ, 2022. 184 с.
3. Open Government Partnership. Education Participation Toolkit. URL: <https://www.opengovpartnership.org> (дата звернення: 04.05.2025)
4. Савчук І.О. Інклюзивна публічна політика: методи та інструменти. Чернігів: Центр розвитку, 2021. 129 с.

УДК: 614.2

Журавель Ю.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ЧИННИК ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Охорона здоров'я є базовим елементом відтворення людського капіталу, адже фізичне та психічне здоров'я населення прямо впливає на продуктивність праці, тривалість активного життя, здатність до навчання, інноваційної діяльності та соціальної інтеграції. Відповідно, державна політика у сфері охорони здоров'я повинна розглядатися не як витратна, а як інвестиційна — орієнтована на підтримку, збереження і розвиток біологічної та функціональної складової людського капіталу.

В Україні останнє десятиріччя характеризується складними викликами у сфері охорони здоров'я: демографічна криза, погіршення стану здоров'я населення, епідемії (зокрема COVID-19), війна, руйнування медичної інфраструктури на окупованих територіях, масова міграція медиків. У 2023 році, за оцінками ВООЗ, близько 30% закладів охорони здоров'я на сході та півдні України зазнали пошкоджень або повного знищення [1].

Проте водночас Україна здійснює трансформацію медичної системи в рамках реформи, що стартувала у 2017 році, та поступово переходить до моделі «гроші йдуть за пацієнтом». Національна служба здоров'я України (НСЗУ) забезпечує фінансування медичних послуг через укладання договорів із закладами охорони здоров'я. У 2023 році обсяг видатків за програмою медичних гарантій склав 157 млрд. грн, що дозволило забезпечити понад 26 млн. громадян базовими медичними послугами [2].

Ключовим завданням сучасної державної політики є забезпечення рівного доступу до якісної медичної допомоги незалежно від місця проживання, соціального статусу чи віку. Це включає: розвиток первинної ланки (сімейні лікарі), електронну систему охорони здоров'я (eHealth), телемедицину, послуги реабілітації та психічного здоров'я.

Особливої ваги набуває психічне здоров'я як фактор трудового потенціалу, з огляду на наслідки війни. За оцінками МОЗ, близько 30% українців потребують психосоціальної підтримки

або психологічної допомоги. У відповідь реалізується проєкт «Ти як?», створено понад 300 кризових кабінетів, а понад 20 тис. медичних працівників пройшли навчання з базової психологічної підтримки [2].

Не менш важливою є профілактична складова державної політики. За даними Центру громадського здоров'я, 77% смертей в Україні спричинені неінфекційними хворобами (серцево-судинні, онкологія, діабет), значну частину з яких можна було б попередити шляхом профілактики, ранньої діагностики та зміни способу життя [3]. Попри це, лише 4,2% витрат на охорону здоров'я у 2023 році були спрямовані на профілактичні програми — це значно нижче за рекомендації ВООЗ (не менше 10%) [1].

З точки зору відтворення людського капіталу, інвестиції у здоров'я населення мають один із найвищих коефіцієнтів соціально-економічної віддачі. За даними Світового банку, кожен долар, вкладений у охорону здоров'я, приносить економіці до 4 доларів у вигляді зростання продуктивності, зменшення витрат на лікування та втрат робочого часу [1].

Разом із тим, проблемою залишається дефіцит медичних кадрів: понад 30% вакансій у системі охорони здоров'я залишаються незаповненими, а середній вік лікаря — понад 49 років. Масова еміграція медиків, особливо з прикордонних областей, посилює кадрову кризу. Це вимагає стратегії з розвитку людського капіталу в самому секторі охорони здоров'я: покращення умов праці, цифровізація, підтримка молодих фахівців, розвиток медичної освіти.

Таким чином, державна політика в галузі охорони здоров'я є фундаментальним чинником відтворення людського капіталу. Її ефективність проявляється не лише в показниках виживаності чи тривалості життя, а й у рівні економічної активності населення, інноваційного потенціалу, соціальної стабільності. Для досягнення системного ефекту необхідно: забезпечити стійке фінансування сфери охорони здоров'я (не менше 6% ВВП); інтегрувати охорону здоров'я в політику розвитку людського капіталу; підвищити роль профілактики, ментального здоров'я та реабілітації; подолати кадрову кризу та стимулювати розвиток медичних інновацій; забезпечити цифрову трансформацію медицини. У перспективі здоров'я нації має розглядатися як стратегічний ресурс, а не лише соціальна функція держави.

Список посилань:

1. World Health Organization. Health Systems in Action: Ukraine Country Profile 2023. Geneva: WHO, 2023. URL: <https://www.who.int>
2. Міністерство охорони здоров'я України. Підсумки діяльності системи охорони здоров'я за 2023 рік. Київ: МОЗ, 2024. 96 с.
3. Центр громадського здоров'я України. Звіт про стан здоров'я населення та систему профілактики в Україні у 2023 році. Київ: ЦГЗ, 2024. 58 с.

УДК 35.07: 347.9

Індик Є.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
Науковий керівник: Сокол М.Ю., ст. викладач*

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ

Державна політика у сфері виконавчого провадження є ключовим елементом функціонування правової держави, адже саме через її ефективну реалізацію забезпечується невідворотність правосуддя, захист порушених прав та законних інтересів фізичних і юридичних осіб, а також стабільність економічних відносин. Однак, складність та багатогранність цього процесу вимагають розгалуженого та чітко налагодженого організаційно-інституційного механізму, який би забезпечував належне виконання судових рішень та інших виконавчих документів. Аналіз

цього механізму є вкрай важливим для виявлення його сильних і слабких сторін, проблемних аспектів та визначення шляхів подальшого вдосконалення.

Організаційно-інституційний механізм реалізації державної політики у сфері виконавчого провадження являє собою складну систему взаємопов'язаних елементів, що включає в себе нормативно-правову базу, мережу державних органів та інститутів, а також приватних виконавців, наділених відповідними повноваженнями.

Серцевиною цього механізму є нормативно-правове забезпечення, яке визначає основні принципи, процедури та правила виконавчого провадження. В Україні ключовим законодавчим актом у цій сфері є Закон України «Про виконавче провадження» [1], який встановлює загальні засади примусового виконання рішень судів та інших уповноважених органів. Разом з тим, значну роль відіграють підзаконні нормативно-правові акти, що деталізують окремі аспекти виконавчого процесу, регламентують діяльність органів виконавчої служби та приватних виконавців, а також визначають порядок вчинення виконавчих дій. Ефективність всього механізму значною мірою залежить від якості та узгодженості цієї нормативної бази, відсутності колізій та прогалин, а також її відповідності сучасним викликам та міжнародним стандартам.

Ключову роль в організаційній структурі реалізації державної політики у сфері виконавчого провадження відіграє система органів державної виконавчої служби (ДВС). Ця система, очолювана Міністерством юстиції України, включає в себе центральний орган, міжрегіональні, регіональні та місцеві управління. Державні виконавці, які є посадовими особами цих органів, безпосередньо здійснюють примусове виконання рішень, вчиняючи передбачені законом виконавчі дії. До їх компетенції належить широкий спектр повноважень, включаючи розшук майна боржників, накладення арешту на кошти та майно, їх оцінку та реалізацію, звернення стягнення на заробітну плату та інші доходи боржника, а також застосування інших заходів примусового виконання. Ефективність діяльності органів ДВС залежить від багатьох факторів, включаючи їхню організаційну структуру, кадрове забезпечення, матеріально-технічне оснащення, рівень професійної підготовки та мотивації працівників[2].

Важливим елементом сучасного організаційно-інституційного механізму виконавчого провадження в Україні є інститут приватних виконавців. Запровадження цього інституту стало важливим кроком на шляху реформування системи примусового виконання рішень, спрямованим на підвищення її ефективності та зменшення навантаження на державну виконавчу службу. Приватні виконавці, будучи незалежними фахівцями, наділені значним обсягом повноважень щодо примусового виконання більшості категорій виконавчих документів. Їхня діяльність регулюється спеціальним законодавством та контролюється Міністерством юстиції України. Розвиток інституту приватних виконавців сприяє створенню конкурентного середовища у сфері примусового виконання, підвищенню якості послуг та скороченню строків виконавчого провадження. Однак, для повноцінного функціонування цього інституту необхідно забезпечити належний рівень їхньої професійної підготовки, етичної поведінки та відповідальності за свої дії.

Ефективна реалізація державної політики у сфері виконавчого провадження неможлива без налагодженої взаємодії органів ДВС та приватних виконавців з іншими державними органами, органами місцевого самоврядування, банками та фінансовими установами. Органи державної влади, такі як суди, органи прокуратури, Національна поліція, Державна фіскальна служба, Державна реєстраційна служба, надають необхідну інформацію та сприяння у здійсненні виконавчих дій. Банки та фінансові установи зобов'язані виконувати постанови виконавців про арешт коштів на рахунках боржників та перераховувати стягнуті кошти стягувачам. Ефективна комунікація та співпраця між цими суб'єктами є критично важливою для оперативного та повного виконання рішень.

Однак, організаційно-інституційний механізм реалізації державної політики у сфері виконавчого провадження в Україні стикається з низкою серйозних проблемних аспектів. Однією з ключових проблем є недостатня ефективність механізмів примусового виконання

рішень. Значна кількість виконавчих документів залишається невиконаною протягом тривалого часу, що підриває довіру до судової системи та держави в цілому. Це пов'язано з різними факторами, включаючи складність розшуку майна боржників, їхнє ухилення від виконання зобов'язань, недостатність ресурсів органів виконавчої служби, а також недосконалість окремих законодавчих норм.

Іншою серйозною проблемою є корупційні ризики, які існують на різних етапах виконавчого провадження. Непрозорість окремих процедур, можливість зловживання службовим становищем, а також недостатній рівень контролю за діяльністю виконавців створюють сприятливе середовище для корупційних дій. Боротьба з корупцією у сфері виконавчого провадження є одним із пріоритетних завдань державної політики.

Недостатнє кадрове забезпечення та низький рівень мотивації працівників органів ДВС також є значною проблемою. Перевантаженість роботою, низький рівень заробітної плати, відсутність належних умов праці призводять до високої плинності кадрів та зниження якості виконання службових обов'язків. Підвищення престижу професії державного виконавця, забезпечення належного рівня оплати праці та створення сприятливих умов для їхньої діяльності є важливими кроками для підвищення ефективності роботи органів ДВС.

Крім того, існують проблеми, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням виконавчого провадження. Недостатня кількість транспортних засобів, засобів зв'язку, комп'ютерної техніки та програмного забезпечення ускладнює роботу виконавців та уповільнює процес виконання рішень. Забезпечення органів виконавчої служби необхідними ресурсами є важливою умовою для підвищення їхньої ефективності.

Для оптимізації організаційно-інституційного механізму реалізації державної політики у сфері виконавчого провадження необхідно здійснити комплекс заходів. Насамперед, необхідно продовжити вдосконалення нормативно-правової бази, усунути існуючі прогалини та колізії, спростити процедури виконавчого провадження та підвищити рівень захисту прав усіх учасників процесу. Важливим є також посилення контролю за діяльністю органів та суб'єктів виконавчого провадження, запровадження ефективних механізмів запобігання та протидії корупції.

Необхідно також підвищити ефективність діяльності органів ДВС, шляхом оптимізації їхньої структури, покращення кадрового забезпечення, впровадження сучасних інформаційних технологій та забезпечення належного матеріально-технічного оснащення. Подальший розвиток інституту приватних виконавців та забезпечення їхньої ефективної взаємодії з державною виконавчою службою також є важливим напрямком реформування.

Ключовим елементом підвищення ефективності виконавчого провадження є активне впровадження інформаційних технологій. Створення єдиної автоматизованої системи виконавчого провадження, електронного документообігу, онлайн-сервісів для стягувачів та боржників дозволить значно прискорити процес виконання рішень, підвищити його прозорість та зменшити корупційні ризики.

Нарешті, важливим є підвищення рівня правової обізнаності громадян щодо їхніх прав та обов'язків у сфері виконавчого провадження, а також забезпечення ефективних механізмів оскарження дій (бездіяльності) виконавців[3].

Підсумовуючи, організаційно-інституційний механізм реалізації державної політики у сфері виконавчого провадження є складною та багатогранною системою, ефективність якої має вирішальне значення для забезпечення верховенства права та захисту прав громадян. Виявлені проблемні аспекти свідчать про необхідність подальшого реформування та оптимізації цього механізму шляхом вдосконалення нормативно-правової бази, підвищення ефективності діяльності органів виконавчої служби та приватних виконавців, активного впровадження інформаційних технологій та посилення контролю за діяльністю всіх учасників процесу. Лише комплексний підхід до вирішення існуючих проблем дозволить створити ефективну та

справедливу систему виконавчого провадження, яка буде відповідати потребам суспільства та сприяти зміцненню правової держави в Україні.

Список посилань:

1. Про виконавче провадження: Закон України, 1404-VIII від 02.06.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2025)
2. Адміністративно-правова характеристика органів державної виконавчої служби. URL: <https://doi.org/10.32782/2307-3322/2020.60.28>(дата звернення: 21.04.2025)
3. Пріоритетні напрямки підвищення ефективності виконавчої служби України. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2018/26.pdf(дата звернення: 21.04.2025)

УДК: 343.352

Калінін Г.В.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «МНТУ імені академіка Ю.Бугая», м. Чернігів
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Корупція є одним із найбільш руйнівних соціально-економічних явищ, що гальмує розвиток будь-якої держави, особливо тих, що перебувають у стані трансформації. Для України проблема корупції набула особливої актуальності в контексті побудови демократичного суспільства, утвердження принципів верховенства права, реалізації курсу на європейську інтеграцію та забезпечення сталого розвитку. Високий рівень корупції призводить до значного зниження ефективності державного управління, підриває довіру громадян до влади, створює сприятливе середовище для тіньових економічних практик і перешкоджає залученню інвестицій [1].

Упродовж останнього десятиліття в Україні були здійснені серйозні кроки у напрямі побудови антикорупційної системи, зокрема створено низку спеціалізованих органів, ухвалено антикорупційне законодавство, впроваджено електронні декларації посадових осіб та відкриті реєстри. Водночас сприйняття корупції серед громадян залишається на високому рівні, а ефективність запроваджених механізмів оцінюється неоднозначно [2]. Метою цієї роботи є всебічне дослідження стану реалізації антикорупційної політики в Україні, виявлення основних проблем та формулювання рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду.

Антикорупційна політика розглядається як цілісна система державних заходів, спрямованих на запобігання, виявлення та припинення корупційних правопорушень, а також на мінімізацію корупційних ризиків у діяльності державних органів і посадових осіб [3]. Її принципи включають верховенство права, пріоритет превентивних заходів над каральними, комплексний підхід до запобігання корупції, відкритість та прозорість діяльності публічних інституцій, залучення громадськості до формування та реалізації антикорупційної політики.

Метою антикорупційної політики є не лише зменшення масштабів корупції шляхом кримінального переслідування, але й створення умов, за яких корупційна поведінка буде економічно і соціально не вигідною для потенційних правопорушників. Це вимагає реформування законодавства, адміністративних процедур, системи державного управління, а також зміни суспільних цінностей [4].

Аналіз міжнародних рейтингів дозволяє об'єктивно оцінити масштаби корупції в Україні. Відповідно до Індексу сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, CPI), оприлюдненого Transparency International, у 2024 році Україна набрала 36 балів зі 100 можливих і посіла 104 місце серед 180 країн [5]. Попри певний прогрес порівняно з попередніми роками, країна залишається серед аутсайдерів європейського регіону.

Звіт Групи держав проти корупції Ради Європи (GRECO) наголошує на позитивних тенденціях в удосконаленні антикорупційного законодавства України, однак звертає увагу на недостатню ефективність реалізації норм, слабку координацію між антикорупційними органами та нестабільність кадрового складу цих установ [6].

Ключовими елементами антикорупційної інфраструктури в Україні є Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) та Вищий антикорупційний суд (ВАКС).

НАБУ було створено у 2015 році з метою розслідування корупційних правопорушень, скоєних високопосадовцями. З часу свого заснування НАБУ ініціювало розслідування сотень кримінальних справ, багато з яких стосуються топ-посадовців [7]. Однак ефективність діяльності НАБУ обмежується рядом чинників: затримками у розгляді справ судами, втручанням політичних сил, недосконалістю законодавства.

НАЗК відповідає за запобігання корупції шляхом моніторингу декларацій чиновників, виявлення конфлікту інтересів та контролю за фінансуванням політичних партій. Після реформування 2019 року НАЗК значно покращило якість перевірки електронних декларацій, проте стикається з проблемами доступу до деяких реєстрів та обмеженими ресурсами для повноцінного контролю [8].

ВАКС почав роботу в 2019 році і на сьогоднішній день демонструє високу незалежність і професійність. Суд розглядає справи, порушені НАБУ та Спеціалізованою антикорупційною прокуратурою (САП), і ухвалює вироки у справах проти топ-корупціонерів. Водночас навантаження на суд залишається значним, що уповільнює розгляд справ [9].

Антикорупційне законодавство України за останнє десятиліття зазнало суттєвих змін. Прийняття Законів України «Про запобігання корупції», «Про Вищий антикорупційний суд», впровадження електронного декларування стали знаковими досягненнями. Водночас залишається низка проблем: законодавча нестабільність, часті зміни правил, колізії між нормами права та практика вибіркового правозастосування.

Значною проблемою є також недосконалість процедурної бази: зокрема, механізми захисту викривачів корупції досі залишаються слабкими, а інструменти конфіскації незаконно набутого майна застосовуються вкрай рідко [10].

Громадський контроль є одним із найефективніших інструментів протидії корупції, що передбачає залучення громадських організацій, журналістів-розслідувачів та активних громадян до моніторингу діяльності влади. В Україні діють потужні антикорупційні ініціативи, такі як Transparency International Україна, Центр протидії корупції, StateWatch, які здійснюють незалежний аудит державних закупівель, перевірку декларацій посадовців, розслідування корупційних скандалів [11].

Одним із важливих досягнень громадського сектору є створення системи електронних петицій, яка дозволяє громадянам ініціювати зміни в антикорупційній політиці. Водночас ефективність громадського контролю обмежується недостатнім доступом до інформації, репресивними заходами щодо окремих активістів і слабким захистом викривачів [12].

Впровадження цифрових технологій стало одним із головних напрямів реформ у сфері запобігання корупції. В Україні діють такі успішні проекти, як електронна система публічних закупівель ProZorro, система відкритих даних Open Data Portal, Єдиний державний реєстр декларацій [13].

Завдяки цим платформам вдалося досягти суттєвого зменшення рівня корупційних ризиків у сферах публічних закупівель, розподілу державного майна, управління бюджетними коштами. Проте цифровізація залишається нерівномірною і не охоплює всі сфери державного управління. Крім того, значною проблемою є недосконалість кібербезпеки, що створює ризики зловживання даними [14].

З метою підвищення ефективності антикорупційної політики в Україні необхідно: по-перше, посилити незалежність антикорупційних органів шляхом законодавчого закріплення

гарантій їх діяльності; по-друге, завершити реформу судової системи з акцентом на очищення суддівського корпусу від корупційних елементів; по-третє, створити дієві механізми захисту викривачів корупції; по-четверте, розширити електронні сервіси в усіх сферах публічного управління; по-п'яте, поглибити антикорупційну освіту серед молоді та державних службовців, формуючи культуру нетерпимості до корупції [15].

Попри досягнення у створенні антикорупційної інфраструктури, боротьба з корупцією в Україні залишається незавершеною. Основними проблемами є політична залежність деяких антикорупційних органів, недосконалість судового контролю, недостатня залученість громадян до процесів протидії корупції та обмеженість використання цифрових технологій. Комплексний підхід, що поєднує реформування державного управління, забезпечення верховенства права, розвиток громадянської активності та впровадження інноваційних технологій, є необхідною передумовою для досягнення успіху у боротьбі з корупцією та побудови в Україні правової демократичної держави.

Список посилань:

1. Мельник М.І. Корупція і державна політика: монографія. К.: Юридична думка, 2005. 340 с.
2. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2024. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
3. Бадалова О.С. Державна антикорупційна політика: науково-методологічні засади. К.: НАДУ, 2019. 280 с.
4. Гевель О.В. Проблеми імплементації міжнародних антикорупційних стандартів в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2021. № 1(48). С. 37–44.
5. GRECO. Fourth Evaluation Round. Corruption prevention in respect of members of parliament, judges and prosecutors — Ukraine, 2024.
6. Офіційний сайт НАБУ. URL: <https://nabu.gov.ua>
7. Офіційний сайт НАЗК. URL: <https://nazk.gov.ua>
8. Офіційний сайт Вищого антикорупційного суду. URL: <https://vaks.gov.ua>
9. StateWatch. Моніторинг державних закупівель у системі ProZorro. — 2024.
10. Центр протидії корупції. Антикорупційна стратегія України: аналітичний звіт. — 2024.
11. Open Data Portal Ukraine. URL: <https://data.gov.ua>
12. Радецький Р.С. Громадський контроль як чинник протидії корупції в Україні. Вісник НАДУ. 2023. № 2. С. 55–61.
13. Дем'янчук В.А. Антикорупційна політика в країнах Європи: досвід для України. К.: Знання, 2018. 248 с.
14. Невмержицький Є.В. Соціальні аспекти корупції в Україні. К.: НІСД, 2016. 128 с.
15. Офіційний сайт Transparency International Україна. URL: <https://ti-ukraine.org>

УДК: 316.344

Карнаушенко О.Ю.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

СОЦІАЛЬНА МОБІЛЬНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У системі публічного управління одним із найчутливіших індикаторів його ефективності є рівень соціальної мобільності населення. Соціальна мобільність — це здатність особи або соціальної групи змінювати своє соціальне становище в ієрархії суспільства (професійній, освітній, матеріальній тощо) в межах одного покоління (горизонтальна) або між поколіннями (вертикальна). Високий рівень мобільності свідчить про відкритість суспільства, рівність

можливостей, справедливу конкуренцію і здатність державних інститутів підтримувати особистий та професійний розвиток громадян.

У сучасній Україні питання соціальної мобільності набуває особливої актуальності у зв'язку з глибокими структурними трансформаціями — війною, внутрішньою міграцією, зростанням безробіття, цифровою нерівністю, диспропорціями в доступі до освіти та медицини. Саме в таких умовах стає очевидним, наскільки ефективним є публічне управління у створенні передумов для реалізації потенціалу людини.

Соціальна мобільність безпосередньо пов'язана з якістю освітньої системи, доступом до ринку праці, рівнем охорони здоров'я, системою соціального захисту, прозорістю і відкритістю публічних інституцій. Якщо ці сфери працюють злагоджено й орієнтовані на рівні можливості для всіх — зростає так звана відкрита мобільність. Якщо ж навпаки — домінує «соціальна спадковість», коли місце народження, соціальний статус родини чи регіон проживання визначають майбутнє людини, — тоді ми маємо справу з нерівним суспільством із заблокованими траєкторіями розвитку, що свідчить про слабкість державної політики.

За результатами дослідження Світового банку (2020), Україна перебуває на середньому рівні міжпоколінної мобільності, займаючи 44-е місце серед 82 країн за Індексом соціальної мобільності. Зокрема, в Україні діти з бідніших родин мають лише 36% шансів досягти доходу середнього класу в зрілому віці, що свідчить про недостатню ефективність механізмів вирівнювання стартових можливостей [1].

Одним із головних бар'єрів вертикальної мобільності є нерівний доступ до якісної освіти, особливо у сільських територіях. За даними МОН, у 2023 році лише 22% учнів з малих громад досягли високих результатів ЗНО (НМТ), порівняно з 48% у великих містах. Це прямо впливає на вступ до ЗВО, вибір професії та соціально-економічну реалізацію. Система публічного управління поки що не забезпечує належної компенсації цього структурного дисбалансу — ані через стипендіальні програми, ані через ефективну регіональну політику розвитку людського капіталу.

Іншим критичним чинником соціальної мобільності є стан ринку праці, особливо для молоді, ВПО, ветеранів. За даними Державного центру зайнятості, у 2023 році серед внутрішньо переміщених осіб рівень безробіття залишався на рівні 36%, а серед молоді до 25 років — понад 40%. Низький рівень доступу до перекваліфікації, неефективне профорієнтування та слабка залученість бізнесу до розбудови системи професійного зростання свідчать про низьку адаптивність державної політики до сучасних потреб мобільності.

Публічне управління може впливати на підвищення мобільності через інструменти: стипендії, гранти та програми навчання для вразливих груп (молодь, жінки, ВПО, ветерани); розвиток дуальної освіти і наставництва як мосту між навчанням і першим місцем праці; цифрову інклюзію — доступ до інтернету, цифрових навичок, платформ дистанційного навчання; рівний доступ до житла, охорони здоров'я, реабілітації та правової допомоги; політику територіальної згуртованості — зменшення різниці в соціальній інфраструктурі між містами та селами.

Соціальна мобільність також є індикатором довіри громадян до держави. Якщо люди бачать, що зусилля і здібності винагороджуються, а неупереджене публічне управління відкриває шляхи до реалізації потенціалу — формується високий рівень соціального капіталу, стабільність і низький рівень еміграції. Натомість, заблокована мобільність призводить до депресивних настроїв, втрати мотивації, відтоку кадрів і зростання тіньових практик.

Таким чином, рівень соціальної мобільності — це чутливий показник якості публічного управління. Висока мобільність можлива лише за умови, що держава системно інвестує в освіту, охорону здоров'я, доступ до інформації, розвиток регіонів, підтримку активного населення. Публічне управління, яке працює на довгострокову мобільність громадян, не лише знижує рівень соціальної нерівності, а й формує динамічну, продуктивну та інноваційну націю.

Список посилань:

1. World Bank. Global Social Mobility Index. Washington, DC: World Bank, 2020. URL: <https://www.worldbank.org>
2. Міністерство освіти і науки України. Аналітична довідка про результати НМТ 2023. Київ: МОН, 2023. 48 с.
3. Державний центр зайнятості. Огляд ситуації на ринку праці за 2023 рік. Київ: ДЦЗ, 2024. 52 с.

УДК: 351.85

Качановський К.П.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ МОЛОДІ: ЯК ІНВЕСТУВАТИ В МАЙБУТНІЙ ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ДЕРЖАВИ

У сучасних умовах формування державної стратегії сталого розвитку ключову роль відіграє політика підтримки молоді, адже саме молодь є головним носієм інноваційного потенціалу, джерелом оновлення трудових ресурсів і основою довгострокового людського капіталу. В Україні, де понад 20% населення становлять особи віком від 14 до 35 років, ефективна молодіжна політика виступає не лише соціальною потребою, а й стратегічною інвестицією в майбутнє нації [1].

Політика щодо молоді має бути не декларативною, а системною — такою, що формує умови для реалізації здібностей молодих людей у сферах освіти, працевлаштування, громадської активності, здоров'я, цифрових навичок і підприємництва. На жаль, в Україні спостерігається порушення «соціального контракту» між державою та молоддю: нерівний доступ до можливостей, нестабільне працевлаштування, високий рівень еміграції, недовіра до державних інституцій. За даними Міністерства молоді та спорту, у 2023 році лише 28% молодих людей вважають, що держава створює умови для їхнього розвитку [2].

Один із ключових напрямів інвестування в молодь — це якісна освіта і навички, релевантні до ринку праці. За результатами дослідження Програми розвитку ООН, понад 35% молоді в Україні працюють не за фахом, а понад 40% вважають, що університет не забезпечив їм достатніх навичок для професійного старту [3]. Це свідчить про розрив між освітньою системою та реальними потребами економіки, що гальмує соціальну мобільність і відтворення людського капіталу. Держава має розширити підтримку дуальної освіти, програм менторства, технічної та цифрової освіти, інтегрувати молодь у процеси політик через молодіжні ради та центри.

Другий важливий напрям — економічна активізація молоді. За офіційними даними, у 2023 році рівень безробіття серед молоді віком 15–24 роки сягнув 24,7%, що вдвічі вище за середній по країні [1]. Водночас, підприємницький потенціал залишається недооціненим: лише 6% молодих українців мають досвід ведення бізнесу. Державні ініціативи, такі як програми мікрогрантів, навчальні бізнес-інкубатори, податкові пільги на стартапи, мають бути масштабовані та орієнтовані на регіональний рівень. Особливо перспективним є напрям зеленого, соціального та цифрового підприємництва серед молоді.

Третій аспект — молодіжна мобільність і участь у публічному управлінні. За останні роки спостерігається підвищення активності молодих людей у волонтерських ініціативах, самоврядуванні, цифровій демократії. Однак молодь майже не представлена в місцевих органах влади — середній вік депутатів місцевих рад у 2023 році становив понад 46 років, а осіб до 30 років — менш як 4% [2]. Це вимагає посилення інституційної підтримки молодіжного лідерства, створення молодіжних просторів, шкіл лідерства, стипендіальних програм.

Окремим викликом є міграція молоді за кордон. Згідно з дослідженням CEDOS, у 2023 році близько 600 тис. молодих українців перебували в освітній або трудовій еміграції, і лише 23% з них планували повернення в Україну [3]. Цей процес означає втрату інвестованого людського капіталу та потребує державного реагування — створення програм реінтеграції, кар'єрного повернення, залучення молоді до відбудови країни.

Ефективна політика підтримки молоді передбачає: перехід від «проектного» до «системного» фінансування молодіжної сфери; розвиток державно-приватного партнерства в реалізації молодіжних ініціатив; створення єдиного цифрового вікна можливостей для молоді; інтеграцію молодіжного компоненту в усі державні політики (освітню, соціальну, культурну, екологічну); моніторинг і аналіз впливу молодіжних програм на довгострокові результати (працевлаштування, участь, самореалізація).

Таким чином, політика підтримки молоді має бути не лише підтримкою, а інвестицією. Це — вклад у майбутнє національного людського капіталу, здатного забезпечити інноваційне зростання, соціальну згуртованість та демократичну стабільність. Молодь — це не «об'єкт» політики, а рівноправний суб'єкт публічного управління, якому слід довіряти, делегувати, з яким потрібно будувати партнерство заради спільного розвитку.

Список посилань:

1. Державна служба статистики України. Демографічна та соціальна характеристика молоді в Україні. Київ: Держстат, 2024. 48 с.
2. Міністерство молоді та спорту України. Звіт про реалізацію молодіжної політики у 2023 році. Київ: ММСУ, 2024. 76 с.
3. CEDOS. Молодь в умовах кризи: освіта, праця, мобільність. Аналітичний звіт. Київ: Cedos, 2023. URL: <https://cedos.org.ua>.

УДК: 330.59

Костюченко Б.Ю.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СТРАТЕГІЇ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Сталий розвиток, як стратегічна парадигма глобального розвитку XXI століття, передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної збалансованості. У цьому контексті людський капітал розглядається не лише як ресурс, а як рушійна сила переходу до сталої економіки та інклюзивного суспільства. Відтак, імплементація принципів сталого розвитку у стратегію формування та використання людського капіталу є ключовим завданням сучасного публічного управління.

У глобальному вимірі це завдання окреслене в Цілях сталого розвитку ООН до 2030 року (SDGs), зокрема у цілях 3 (здоров'я і благополуччя), 4 (якісна освіта), 5 (гендерна рівність), 8 (гідна праця та економічне зростання), 10 (зменшення нерівності). Реалізація цих цілей прямо пов'язана з якістю та доступністю людського капіталу — здорового, освіченого, активного, соціально включеного [1].

Для України ця тема особливо актуальна в умовах війни, демографічного спаду, трудової міграції та необхідності повоєнної відбудови. Водночас, чинна державна стратегія розвитку людського капіталу поки що фрагментарно охоплює принципи сталості, переважно зосереджуючись на ринку праці та системі освіти. Натомість сталий підхід вимагає системної інтеграції соціальних, екологічних і економічних факторів у формування кадрового потенціалу.

Перш за все, це стосується довготривалості інвестицій у здоров'я та освіту. Наприклад, профілактика хронічних захворювань, доступ до якісного медичного обслуговування, ментального здоров'я — це не лише соціальні індикатори, а й економічні передумови високої продуктивності праці, зниження витрат на охорону здоров'я і пенсійне забезпечення. За підрахунками ВООЗ, кожен долар, інвестований у профілактику, повертається чотирикратно у вигляді збереженого ВВП [2].

Другий ключовий принцип — інклюзивність, тобто рівний доступ до можливостей розвитку незалежно від статі, віку, соціального походження, фізичних обмежень, місця проживання. Україна вже має позитивні зрушення у цій сфері: запроваджено гендерно орієнтоване бюджетування, зростає частка жінок у державному секторі, розвиваються програми для ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб. Проте, системне включення маргіналізованих груп у політику розвитку людського капіталу потребує сталого фінансування, цифрової доступності та міжвідомчої координації [3].

Третім важливим напрямом є екологічна відповідальність як частина компетентнісного профілю сучасного працівника. Вимоги до green skills (зелених навичок) зростають у всіх секторах — від енергетики до будівництва, від сільського господарства до освіти. Тому розвиток людського капіталу має включати екологічну освіту, інженерну грамотність, усвідомлення ресурсної ефективності. Це особливо важливо в контексті євроінтеграції, де Зелений курс ЄС (Green Deal) передбачає формування нової екологічно відповідальної моделі зайнятості.

Варто також відзначити роль цифрової трансформації, яка повинна слугувати не лише технологічним оновленням, а й засобом досягнення сталості: зменшення транспортних витрат, дистанційна освіта і робота, екологічна аналітика, точне землеробство, тощо. Таким чином, цифрові навички — це обов'язковий елемент «стійкого» людського капіталу, що забезпечує адаптивність до змін клімату, ринку праці й економіки.

Імплементация принципів сталого розвитку у стратегію людського капіталу має базуватись на: доказовій аналітиці: регулярний моніторинг впливу політик на зайнятість, здоров'я, освіту; інклюзивному діалозі з бізнесом, громадами, університетами; територіальній збалансованості: підтримка людського капіталу в сільських, депресивних, деокупованих регіонах; інституційному механізмі інтеграції SDGs у національну кадрову стратегію; зеленому фінансуванні освіти і перепідготовки кадрів для екологічно орієнтованої економіки.

У підсумку, сталий розвиток — це не окрема політика, а нова логіка управління людським капіталом, де ключовим є не лише зростання, а довгострокова якість життя, соціальна справедливість, баланс між поколіннями та між системами. Державна стратегія, яка орієнтується на сталий розвиток, формує адаптивне, інноваційне, здорове та соціально згуртоване суспільство, що готове до викликів майбутнього.

Список посилань:

1. United Nations. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
2. World Health Organization. Health in the Green Economy: Health Co-benefits of Climate Change Mitigation. Geneva: WHO, 2020. URL: <https://www.who.int>
3. Міністерство економіки України. Стратегія розвитку людського капіталу в Україні до 2030 року: проєкт. Київ: МЕУ, 2023. 68 с.

УДК: 343.352

Макаренко В.Ю.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «МНТУ ім. академіка Ю.Бугая», м. Чернігів
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ЗАСОБІВ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ У ЗАПОБІГАННІ КОРУПЦІЇ: ВІД СПОСТЕРЕЖЕННЯ ДО КОНТРОЛЮ

У контексті демократичного розвитку України роль громадянського суспільства (ГС) та засобів масової інформації (ЗМІ) в антикорупційній політиці набула виняткового значення. Ефективність державних інституцій у боротьбі з корупцією значною мірою залежить від рівня активності суспільства, доступу до інформації та суспільного контролю. Метою цієї тези є аналіз інструментів впливу ГС та ЗМІ на антикорупційну політику, оцінка ефективності їх участі у процесі запобігання корупції та формування практичних рекомендацій щодо посилення цієї ролі.

Громадянське суспільство в Україні представлено широким спектром організацій — від антикорупційних фондів до ініціативних груп, що моніторять діяльність органів влади. Однією з найвпливовіших є ГО «Центр протидії корупції» [4]. Завдяки аналітичній та адвокаційній діяльності вона активно впливає на формування політик, наприклад, через розробку проектів законодавчих ініціатив.

Крім того, запроваджено механізми громадського моніторингу державних закупівель — зокрема, через платформу Prozorro [3]. Участь громадян у нагляді за бюджетними витратами дозволяє зменшити корупційні ризики на місцевому рівні.

ЗМІ, особливо незалежні та розслідувальні, відіграють ключову роль у виявленні корупційних правопорушень. Такі видання, як «Схеми», «Бігус.інфо» та «Українська правда», регулярно публікують журналістські розслідування, що стають підставою для відкриття кримінальних справ [2].

Станом на 2023 рік, згідно з дослідженням Transparency International Ukraine, понад 60% українців отримують інформацію про корупцію саме зі ЗМІ [1]. Це свідчить про довіру до журналістів як джерела об'єктивної інформації та інструменту впливу на політиків і посадовців.

Незважаючи на позитивну динаміку, громадський контроль стикається з рядом проблем. Серед них — обмежений доступ до публічної інформації, тиск на журналістів, законодавчі обмеження щодо участі ГС у прийнятті рішень. Часто органи влади нехтують рекомендаціями громадськості або ігнорують результати громадських аудитів [1].

З боку ЗМІ проблема полягає у зростаючій концентрації медіа в руках олігархів, що знижує рівень незалежності інформаційного простору. Це викликає ризик маніпуляцій громадською думкою та селективного висвітлення антикорупційної тематики.

Для підвищення ефективності участі громадськості та ЗМІ у боротьбі з корупцією необхідно:

1. запровадити пільговий доступ до державних реєстрів та баз даних;
2. підтримувати навчання та розвиток антикорупційних компетенцій у громадах;
3. створити інституційні механізми консультацій із громадськістю при ухваленні рішень;
4. забезпечити прозорість фінансування ЗМІ та захист журналістів [1].

Громадянське суспільство та засоби масової інформації відіграють важливу роль у формуванні національної антикорупційної політики. Вони виконують функції не лише контролю, а й ініціювання змін. Підвищення прозорості, доступу до інформації та участі громадськості в управлінні є необхідною умовою для зниження рівня корупції в Україні.

Список посилань::

1. Transparency International Ukraine. Індекс сприйняття корупції — 2023. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>

2. Невмержицький Є.В. Корупція в Україні: причини, наслідки, механізми протидії: Монографія. К.: КНТ, 2008. 368 с.
3. Платформа публічних закупівель Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/>
4. Центр протидії корупції. Офіційний сайт. URL: <https://ti-ukraine.org/about/>

УДК: 343.352

Малярєнко В.Л.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «МНТУ імені академіка Ю.Бугая», м. Чернігів
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ ТА ЙОГО АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Корупція є однією з найбільших загроз демократичному розвитку, верховенству права та економічному зростанню держав у всьому світі. Вона негативно впливає на ефективність управління, підриває довіру громадян до державних інституцій, створює несприятливе середовище для бізнесу та інвесторів. Для України, яка перебуває на шляху глибокої трансформації в умовах війни та прагнення до членства в Європейському Союзі, боротьба з корупцією набула особливого значення.

Вивчення міжнародного досвіду протидії корупції, адаптація найкращих світових практик та їх імплементація в національну правову і політичну систему є необхідною умовою успішного реформування державного управління та забезпечення сталого розвитку України.

Підхід до боротьби з корупцією у міжнародному праві базується на таких принципах, як:

- верховенство права,
- публічність та прозорість діяльності влади,
- відкритість доступу до інформації,
- невідворотність покарання.

Конвенція ООН проти корупції 2003 року стала першим глобальним юридичним документом, який встановив обов'язкові стандарти запобігання корупції та криміналізації основних її проявів. Відповідно до даної, країни-учасниці повинні не лише криміналізувати корупційні правопорушення, але й забезпечити незалежність антикорупційних органів, підтримувати механізми захисту викривачів, удосконалювати державні закупівлі та запроваджувати відкриті реєстри майнового стану чиновників.

Україна є учасником основних міжнародних конвенцій і бере участь у моніторингових процедурах GRECO. Однак їх імплементація часто стикається із серйозними викликами через слабкість інституцій та недостатню політичну волю.

На європейському рівні важливими є Кримінальна та Цивільна конвенції Ради Європи, а також діяльність Групи держав проти корупції (GRECO), яка здійснює моніторинг виконання антикорупційних стандартів країнами-учасницями. Міжнародне співтовариство виробило низку принципів, що лежать в основі сучасної антикорупційної політики: верховенство права, прозорість діяльності влади, забезпечення відкритого доступу до інформації та невідворотність покарання за корупційні правопорушення. Крім того, діяльність Групи держав проти корупції (GRECO) при Раді Європи, Кримінальна та Цивільна конвенції Ради Європи доповнюють міжнародно-правову основу, спрямовану на створення загальноєвропейських стандартів у сфері протидії корупції.

Участь держав у міжнародних антикорупційних конвенціях передбачає не лише політичні зобов'язання, але й конкретні заходи: створення незалежних антикорупційних органів, удосконалення кримінального законодавства, забезпечення відкритості фінансування політичних партій, впровадження механізмів захисту викривачів корупції. Україна, приєднавшись

до основних міжнародних документів, формально заклала підґрунтя для боротьби з корупцією, проте практична імплементація міжнародних стандартів залишається викликом.

Успішні приклади боротьби з корупцією демонструють такі країни, як Сінгапур, Румунія, Польща, Швеція та Японія.

У Сінгапурі ключову роль відіграло створення незалежного Бюро з розслідування справ про корупцію, наділеного широкими повноваженнями, жорстким законодавством та ефективною судовою системою. Висока якість державної служби і гідний рівень оплати праці державних службовців стали додатковими запобіжниками корупції.

Румунія успішно реалізувала масштабні антикорупційні реформи завдяки діяльності Національного антикорупційного директорату (DNA), який зумів забезпечити реальне притягнення до відповідальності багатьох високопосадовців.

Польща, в контексті підготовки до вступу в ЄС, провела глибокі законодавчі та інституційні реформи у сфері запобігання корупції, що дозволило знизити рівень корупційних практик у публічній адміністрації.

Швеція та Японія продемонстрували, що важливу роль відіграє не лише жорсткість покарання, а й формування культури доброчесності через тривалий процес правової освіти, прозорості та залучення громадськості до контролю за владою.

Одним із ефективних інструментів сучасної антикорупційної політики стало впровадження цифрових технологій. Естонія та Південна Корея запровадили системи електронного врядування, що мінімізували прямі контакти громадян із чиновниками, зменшивши можливості для корупції. Електронні тендерні системи, відкриті реєстри майнового стану посадовців, онлайн-голосування і цифрові платформи для скарг громадян стали важливими елементами антикорупційних стратегій.

Електронне урядування (E-Governance) стало дієвим інструментом зменшення корупційних ризиків. Приклад Естонії, яка першою в світі реалізувала концепцію «електронної держави», доводить ефективність запровадження цифрових сервісів для мінімізації контакту громадян із державними службовцями.

В Україні успішними кроками стали створення системи «ProZorro» для відкритих державних закупівель, електронне декларування доходів посадових осіб, розвиток застосунку «Дія», однак масштабна цифровізація потребує подальшого розширення.

Попри запозичення прогресивних норм, в Україні залишаються серйозні бар'єри для їх ефективної реалізації. Серед основних проблем варто виділити недосконалість законодавства, недостатню політичну волю, слабкість судової системи, відсутність належної координації між антикорупційними органами та брак довіри громадян до правоохоронних структур. Крім того, глибоко вкорінені патронатні практики та кланова організація політичного життя створюють додаткові виклики для впровадження змін.

Досвід успішних країн доводить, що перемога над корупцією можлива лише за умови комплексного підходу: одночасного реформування законодавства, підвищення ефективності інституцій, розвитку громадянської активності та формування нової політичної культури.

Україна має унікальний шанс використати глобальні напрацювання для створення сильної, прозорої, підзвітної держави. Однак реальні зміни можливі лише за умови стійкої політичної волі, широкої мобілізації суспільства та ефективного використання міжнародної підтримки.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективна боротьба з корупцією можлива лише за умов наявності політичної волі, незалежних інституцій, дієвого правового механізму та активної участі громадянського суспільства. Україна має всі можливості скористатися напрацьованими світовими практиками, проте для цього необхідно забезпечити реальне втілення реформ, а не їх імітацію. Лише за таких умов можна буде суттєво зменшити масштаби корупції та створити передумови для сталого розвитку держави.

Список посилань:

1. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31 жовтня 2003 р.

2. Група держав проти корупції (GRECO): Офіційний сайт. URL: <https://www.coe.int/en/web/greco>
3. Гевель О.В. Проблеми імплементації міжнародних антикорупційних стандартів в Україні // Державне управління та місцеве самоврядування. — 2021. — № 1(48). — С. 37–44.
4. Радецький Р.С. Досвід зарубіжних країн у сфері запобігання корупції // Вісник НАДУ. — 2020. — № 1. — С. 52–57.
5. Созанський Т.І. Роль міжнародних організацій у протидії корупції в Україні // Національна безпека в умовах війни. — Житомир, 2023. — С. 31–34.
6. Мовчан А.В. Електронне урядування як інструмент протидії корупції // Економіка і держава. — 2022. — № 5. — С. 50–55.

УДК: 005.963

Матюшок Ю.С.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «МНТУ імені академіка Ю.Бугая», м. Чернігів
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі питання розвитку лідерських компетенцій менеджерів набуває особливої актуальності. Формування лідерських компетенцій є важливим елементом стратегії успішного управління організаціями, що прагнуть досягти високого рівня адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності.

Лідерські компетенції включають у себе комплекс особистісних, професійних та соціальних характеристик, які дозволяють менеджеру ефективно взаємодіяти з командою, формувати стратегічне бачення розвитку організації та впроваджувати зміни. Основними елементами лідерських компетенцій є: стратегічне мислення, комунікативні навички, емоційний інтелект, здатність до мотивації персоналу, інноваційне мислення, адаптивність до змін та вміння працювати в умовах невизначеності [1].

Створення умов для розвитку цих компетенцій є завданням не лише самих менеджерів, але й організацій загалом. Підприємства мають розробляти спеціальні програми розвитку лідерських якостей, що включають навчальні тренінги, менторинг, коучинг, практичні заняття, роботу в командах та інші інтерактивні методики. Особливо ефективними є програми, які поєднують теоретичну підготовку з практичними завданнями, орієнтованими на розвиток критичного мислення, уміння ухвалювати рішення у складних ситуаціях та управляти змінами [1].

Одним із ефективних підходів є створення корпоративних академій або шкіл лідерства, де працівники мають змогу не лише отримувати нові знання, але й розвивати навички, необхідні для реалізації управлінських функцій у динамічному середовищі. Особлива увага має приділятися розвитку емоційного інтелекту як здатності розуміти власні емоції та емоції інших людей, а також будувати міцні міжособистісні стосунки [3].

Формування лідерських компетенцій нерозривно пов'язане із розвитком культури зворотного зв'язку. Регулярна комунікація між менеджерами та підлеглими сприяє виявленню сильних сторін і зон розвитку, а також забезпечує підвищення мотивації та залученості персоналу [5]. Лідер, який уміє давати конструктивний зворотний зв'язок, формує довіру в команді та стимулює її до постійного самовдосконалення.

Важливим аспектом формування лідерських компетенцій є наставництво, коли досвідчені керівники передають свої знання та навички молодшим колегам. Наставництво сприяє швидкій

інтеграції молодих менеджерів у корпоративну культуру та забезпечує формування системи цінностей, яка відповідає стратегії організації.

Особливу роль у розвитку лідерських компетенцій відіграє система мотивації та стимулювання працівників. Для формування лідерського потенціалу необхідно створити таке середовище, яке заохочує ініціативність, підтримує інноваційні ідеї та забезпечує визнання досягнень співробітників. Лідер має не лише керувати, але й надихати, створюючи умови для самореалізації кожного члена команди [5].

Формування лідерських компетенцій також вимагає залучення сучасних технологій. Використання онлайн-платформ для навчання, віртуальних симуляцій, гейміфікації у навчальних процесах дозволяє підвищити залученість працівників і зробити процес розвитку більш ефективним. Застосування технологій штучного інтелекту для оцінки компетенцій та індивідуалізації програм розвитку також стає дедалі поширенішим [2].

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що провідні компанії, такі як Google, Microsoft, Amazon активно інвестують у розвиток лідерських якостей своїх працівників, що дозволяє їм не лише адаптуватися до змін, але й очолювати глобальні інноваційні процеси. В Україні також зростає інтерес до розвитку лідерства, проте необхідно активніше впроваджувати системні програми розвитку компетенцій із залученням міжнародного досвіду та кращих практик [2].

Крім традиційних підходів, усе більшого значення набувають міждисциплінарні моделі розвитку лідерських компетенцій, які включають елементи психології, нейронауки, соціології та поведінкової економіки. Наприклад, концепція «лідерства на основі сильних сторін» (Strengths-Based Leadership) ґрунтується на ідеї, що максимальна ефективність досягається шляхом розвитку унікальних талантів кожного працівника замість виправлення їхніх слабкостей [3].

Також важливо враховувати контекст глобалізації. У сучасних міжнародних організаціях ефективний менеджер повинен демонструвати міжкультурну компетентність, тобто здатність працювати з командами, що складаються з представників різних культур, враховуючи різноманіття підходів до лідерства та мотивації [4]. Це вимагає розвитку особливих навичок: гнучкості у прийнятті рішень, відкритості до іншої думки, уміння працювати в багатокультурних середовищах.

Іншим важливим трендом є посилення ролі соціальної відповідальності лідерів. Сучасний лідер повинен не тільки досягати бізнес-результатів, а й враховувати екологічні, етичні та соціальні наслідки діяльності організації. Підхід до формування лідерських компетенцій має передбачати розвиток навичок сталого управління, етичного лідерства та соціальної чутливості [4].

Необхідність формування адаптивного мислення також є критичним чинником. Адаптивні лідери готові діяти в умовах невизначеності, швидко змінювати стратегії та процеси відповідно до нових викликів. Підвищенню адаптивності сприяють тренінги з кризового управління, моделювання непередбачуваних ситуацій та розвиток навичок стратегічного прогнозування [5].

Успішний розвиток лідерських компетенцій залежить від здатності організації створити культуру постійного навчання. Це передбачає не тільки запровадження формальних навчальних програм, а й розвиток інструментів неформального навчання: обміну знаннями, спільних проєктів, реєг-to-реєг коучингу. Саме безперервний обмін знаннями забезпечує швидке нарощування компетенцій у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, формування лідерських компетенцій менеджерів є одним із ключових чинників підвищення ефективності організації. Розвинуті лідерські навички сприяють не лише покращенню внутрішньої комунікації та мотивації персоналу, але й забезпечують стратегічну стійкість, інноваційність і конкурентні переваги компанії на ринку. Створення комплексних програм розвитку лідерства повинно стати пріоритетом для сучасних організацій, що прагнуть до сталого зростання і динамічного розвитку.

Список посилань:

1. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3 (19). С. 24–28.
2. Кушнірюк В. К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm
3. Миколюк О. А., Бобровник В. М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 4. С. 142–146.
4. Олійник І.В. вплив ефективного лідерства на формування корпоративної культури. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. № 19. 2022. С. 241–248.
5. Підлісна Т.В. Сучасні моделі лідерства: досвід для України. Університетські наукові записки. 2015. № 1 (53). С. 347–356

УДК: 35.07

Миклуха Д.С.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ВПЛИВ НА КОМПЕТЕНЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління державна служба переживає якісні зміни, які стосуються не лише процесів управління, а й системи компетенцій персоналу, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Цифровізація державного сектору—ценелишевпровадженняновихтехнологій,анасампередпереосмислення ролі державного службовця в інформаційному суспільстві. Відтак, трансформація державної служби в умовах діджиталізації прямо впливає на структуру, зміст і динаміку формування людського капіталу в публічному секторі.

Цифровізація в Україні відбувається в рамках політики «держава у смартфоні», започаткованої у 2019 році. В її межах реалізовано низку ключових інфраструктурних рішень: електронні сервіси на платформі «Дія», цифрові документи, єдина система документообігу, відкриті дані, автоматизація державних реєстрів. За даними Мінцифри, станом на початок 2024 року понад 19,6 млн. українців користувалися цифровими послугами через «Дію» [1].

Усе це створює нові виклики для системи компетенцій державних службовців. Сучасний службовець має не лише знати базові нормативно-правові акти, а й орієнтуватися у цифрових інструментах, володіти навичками роботи з даними, комунікувати в цифрових каналах, ухвалювати рішення на основі аналітики. У зв'язку з цим Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) запровадило оновлену модель компетентностей, де особлива увага приділяється цифровим, інноваційним та комунікаційним навичкам [2].

Серед ключових компетенцій нового покоління виділяють: цифрову грамотність (володіння офісними програмами, безпека в мережі, електронний документообіг); аналітичне мислення (збір, обробка, візуалізація даних, прогнозування); інноваційність і гнучкість (здатність адаптуватися до змін, ініціювати оптимізацію процесів); сервісну орієнтацію (фокус на потребах користувача); публічну комунікацію в цифрових каналах (соціальні мережі, месенджери, електронні звернення).

Однак, реальний стан справ свідчить про нерівномірність цифрової компетентності серед службовців. Згідно з дослідженням Цифрової академії НАДС, лише 43% державних службовців у 2023 році оцінили власний рівень цифрових навичок як «достатній», а близько 17% взагалі не проходили навчання в цій сфері за останні 2 роки [3].

Особливо вразливими залишаються службовці в регіонах, органах місцевого самоврядування, особи передпенсійного віку. Це вказує на необхідність масштабування програм цифрового навчання, створення персоналізованих траєкторій розвитку, системи менторства та цифрових стандартів на всіх рівнях влади.

Разом з тим, цифровізація трансформує і структуру самої державної служби. Появляються нові ролі (data-аналітики, IT-координатори, спеціалісти з кібербезпеки), скорочується потреба у виключно адміністративному персоналі, зростає попит на міждисциплінарні компетенції. Це означає, що реформа державної служби має включати переосмислення кадрової політики, оплати праці, гнучкості роботи (у тому числі дистанційної).

Окрім того, формування нових компетенцій має базуватися не лише на навичках, а й на ціннісній трансформації державного службовця, який стає не лише виконавцем, а й агентом змін — відкритим, прозорим, сервісним, готовим до відповідальності та постійного навчання.

Для забезпечення ефективної трансформації державної служби в умовах цифровізації необхідно: запровадити обов'язкову базову цифрову підготовку для всіх держслужбовців; інтегрувати оцінку цифрових компетенцій у щорічні атестації; створити цифрові профілі компетенцій посад державної служби; стимулювати участь у відкритих онлайн-курсах (Coursera, Prometheus, CPD, Дія.Цифрова освіта); підтримувати кадрову політику, орієнтовану на молодих спеціалістів і цифрових лідерів.

У підсумку, трансформація державної служби в умовах диджиталізації є не лише технічною, а системною зміною, що потребує перегляду моделей управління персоналом, навчання, мотивації та професійного розвитку. Компетентний, цифрово грамотний і сервісно орієнтований державний службовець — ключова ланка у створенні відкритої, прозорої та ефективної держави майбутнього.

Список посилань:

1. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про цифровізацію України за 2023 рік. Київ: Мінцифра, 2024. 88 с.
2. Національне агентство з питань державної служби. Загальна модель компетентностей державного службовця. Київ: НАДС, 2023. 56 с.
3. Цифрова академія НАДС. Аналітичний звіт щодо рівня цифрової готовності державних службовців. Київ: НАДС, 2023. 44 с.

УДК: 35.07

Надточій С.О.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА ПРОГРАМ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ

У системі публічного управління якість людського капіталу держслужбовців є вирішальною для ефективної реалізації державної політики, надання публічних послуг та реагування на динамічні виклики сучасності. В умовах цифровізації, воєнного стану, інтеграції до ЄС та зростання суспільних очікувань до якості управління — підвищення кваліфікації державних службовців набуває стратегічного значення. Однак не менш важливим є системний моніторинг і оцінка ефективності таких програм, що дає змогу не лише виміряти результат, а й забезпечити їхню відповідність реальним потребам служби та суспільства.

Згідно з Законом України «Про державну службу», кожен державний службовець має обов'язок щорічного професійного навчання. Систему організують Національне агентство з питань державної служби (НАДС) та регіональні центри підвищення кваліфікації. У 2023

році навчання пройшли понад 120 тис. державних службовців, з яких понад 40% — у форматі онлайн через платформу Центру підвищення кваліфікації (CPD) [1].

Проте кількісний показник участі — ще не свідчення ефективності. Відсутність системного моніторингу результатів, слабка кореляція між навчанням і змінами в поведінці чи продуктивності працівників, а також обмежений зворотний зв'язок від учасників створюють ризик формалізації процесу. За дослідженням НАДС, лише 26% державних службовців вважають, що програми повністю відповідають їхнім професійним потребам, а 37% — частково [2].

Моніторинг і оцінка (M&E) програм підвищення кваліфікації мають охоплювати кілька рівнів: Рівень задоволеності — чи був учасник задоволений змістом, подачею, методикою; Рівень засвоєння знань/навичок — чи набулися компетенції, як їх можна виміряти; Рівень поведінкових змін — чи застосовуються нові знання в роботі; Організаційний рівень — як це впливає на ефективність структурного підрозділу; Суспільний вплив — чи змінюється якість публічних послуг, довіра громадян.

На практиці в Україні найчастіше використовується лише 1–2 рівні оцінювання, що не дає повної картини. Наприклад, після завершення онлайн-курсу учасник може заповнити анкету задоволеності, але відсутні інструменти, які вимірюють, як ці знання інтегруються в робочі процеси чи покращують результативність державного органу. Таким чином, моніторинг обмежується «галочним» підходом, а не перетворюється на механізм зворотного зв'язку й адаптації контенту.

У деяких країнах ЄС діють системи довгострокового оцінювання результатів навчання держслужбовців. Наприклад, у Фінляндії після завершення курсів проводиться незалежний аудит роботи працівника через 3–6 місяців із залученням безпосереднього керівництва. Це дозволяє виявити ефективні програми, слабкі місця, визначити потреби в супервізії чи менторстві. Подібні практики можуть бути адаптовані й в Україні.

У 2023 році НАДС започаткувало використання індикативного звітування про потреби у навчанні, а також тестування онлайн-платформи оцінки компетенцій державних службовців. Це створює передумови для побудови персоналізованих траєкторій навчання на основі реального рівня навичок і запитів. Підхід Data-Driven HRM дозволяє коригувати зміст курсів, змінювати форми подачі (гейміфікація, мікрокурси, кейс-методи), а також оптимізувати витрати на навчання — що особливо важливо в умовах обмеженого бюджету.

Наявність ефективної системи моніторингу й оцінки має: забезпечити прозорість та підзвітність використання коштів на навчання; підвищити мотивованість службовців до навчання; виявляти вузькі місця в управлінських процесах, які можна усунути через додаткову освіту; посилити зв'язок між навчанням і просуванням по службі.

Таким чином, моніторинг та оцінка програм підвищення кваліфікації є не просто технічним інструментом, а стратегічною складовою розвитку людського капіталу в системі публічного управління. Україна перебуває на етапі переходу від формального підходу до системного й аналітичного. Для цього потрібно: розробити єдині методичні стандарти M&E навчальних програм; забезпечити інтеграцію M&E у HRM-платформи органів влади; поширити успішні кейси оцінювання результативності навчання на місцевому рівні; запровадити післякурсну аналітику з відстеженням довгострокових ефектів.

Список посилань:

1. Національне агентство України з питань державної служби. Звіт про результати професійного навчання державних службовців у 2023 році. Київ: НАДС, 2024. 58 с.
2. Рудик О. В., Пашко В. І. Оцінювання якості програм підвищення кваліфікації в системі державної служби: досвід України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 12. С. 89–97.
3. OECD. Strengthening the Performance of Public Sector HRM Systems. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org>.

Найдо В.А.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ЗАСІБ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОБІЛЬНОСТІ НАСЕЛЕННЯ

У контексті динамічних змін на ринку праці, глобалізації, цифрової трансформації та збройної агресії проти України постає критично важлива потреба у формуванні гнучкої, адаптивної моделі соціальної політики. Одним із її ключових пріоритетів має стати підтримка професійної мобільності населення як здатності людини змінювати місце роботи, професію, кваліфікацію відповідно до нових економічних, соціальних і регіональних умов. Професійна мобільність — це запорука швидкого реагування суспільства на виклики, запобігання масовому безробіттю та ефективного використання людського капіталу [1, с. 18].

Соціальна політика у цій сфері повинна не лише усувати бар'єри для мобільності (географічні, освітні, соціальні), а й створювати стимули для активного професійного розвитку громадян. У світовій практиці основними інструментами виступають: державні програми перекваліфікації, індивідуальні освітні ваучери, гранти на навчання, податкові пільги для роботодавців, які беруть участь у підготовці кадрів, підтримка підприємництва, мобільні центри зайнятості [2, с. 34].

В Україні реалізація таких заходів поки що не носить системного характеру. Програма надання ваучерів для осіб старше 45 років, хоча і є важливою ініціативою, має обмежене охоплення. Крім того, існують труднощі з узгодженням дій між службами зайнятості, освітніми установами та бізнесом. Необхідно запровадити цілісну модель державної політики, яка б поєднувала фінансову, організаційну, правову підтримку та цифрові рішення [3, с. 27].

Окрему увагу слід приділити таким категоріям, як внутрішньо переміщені особи, учасники бойових дій, жінки з малолітніми дітьми, молодь без досвіду роботи. Саме ці групи стикаються з найбільшими труднощами при спробі змінити сферу діяльності або місце проживання. Для них потрібні адресні інструменти підтримки — адаптаційні курси, супровід менторів, доступ до мікрокредитування, розвиток цифрової грамотності.

Позитивні приклади можна знайти у проектах міжнародної технічної допомоги, таких як програми GIZ, UNDP, USAID в Україні. Зокрема, створення кар'єрних хабів, запуск платформ самонавчання, цифрових профорієнтаційних тестів — це ефективні засоби, які держава повинна інтегрувати в національну політику зайнятості.

Також слід звернути увагу на стимулювання роботодавців: заохочення до участі у підготовці кадрів через систему дуальної освіти, співфінансування навчання працівників, спрощення процедур реєстрації стажувань. У цьому контексті важливим завданням є вдосконалення нормативної бази, зокрема Законів України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» та «Про зайнятість населення» [4, с. 43].

Професійна мобільність також передбачає внутрішню готовність особи до змін. Саме тому освітня політика повинна акцентувати розвиток *soft skills* — гнучкості, критичного мислення, комунікаційних здібностей, навичок самоорганізації. Професійна орієнтація, що починається зі школи, має формувати вміння адаптуватися до змін і самостійно будувати освітні та кар'єрні траєкторії [5, с. 51].

Високий рівень професійної мобільності є ознакою сталого суспільства, що готове до викликів майбутнього. Для України, що перебуває у стані структурної перебудови економіки, інтеграції у європейський ринок та післявоєнної відбудови, розвиток системи підтримки мобільності є не просто важливим, а необхідним кроком до економічного зростання та соціальної згуртованості.

Список посилань:

1. Мельник І.В. Соціальна мобільність та публічне управління. Київ: Видавничий дім «Аналітика», 2021. 212 с.
2. Employment and mobility policies in the EU. Brussels: European Commission, 2022. 98 p.
3. Центр зайнятості. Платформа кар'єрного розвитку. URL: <https://career.gov.ua/> (дата звернення: 05.05.2025)
4. Рудакова О.С. Інтеграція політики зайнятості та освіти: виклики для України. Харків: Наука, 2023. 153 с.
5. Ільченко С.Г. Soft skills як основа адаптивності людського капіталу. Полтава: ПУЕТ, 2022. 96 с.

УДК: 314.74

Пезов І.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ТА УТРИМАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Міграція — одна з ключових детермінант сучасного формування людського капіталу. У випадку України, яка зіштовхнулася одночасно з масштабною трудовою, освітньою, вимушеною та демографічною міграцією, виклики для збереження та відтворення людського потенціалу набули системного характеру. Відтак, міграційна політика держави стає критично важливою складовою стратегії управління людським капіталом, адже від неї залежить не лише динаміка ринку праці, а й загальна демографічна структура, якість освіти, доступність кваліфікованих кадрів у ключових секторах, стабільність регіонального розвитку.

Станом на 2024 рік, за оцінками Міжнародної організації з міграції, за кордоном постійно або тимчасово перебувають понад 6,5 млн. українців, з них близько 4,9 млн. — вимушено переміщені особи, які залишили Україну після початку повномасштабного вторгнення [1]. Це безпрецедентна втрата людського капіталу в мирний час у Європі. Найбільше українських громадян осіло в Польщі, Німеччині, Чехії, Канаді, Великій Британії. У той же час, близько 1,2 млн. українців з числа ВПО залишаються у межах України, що створює додаткове навантаження на інфраструктуру та ринок праці приймаючих регіонів [2].

Головні виклики міграційної політики для людського капіталу України можна поділити на кілька блоків:

1. Втрата кваліфікованої робочої сили. Трудова міграція, яка триває з 1990-х років, суттєво ослабила сектори охорони здоров'я, освіти, будівництва, логістики. Наприклад, за даними МОЗ, щорічно понад 4–6 тис. українських медичних працівників емігрують, переважно до Польщі та Німеччини. В умовах війни ця тенденція посилилася. Понад 20% українських студентів після початку війни продовжили навчання в ЄС і не планують повертатися [3].

2. Ризик «відтоку мізків» (brain drain). Найбільш мобільною є молодь із вищою освітою, знанням мов і цифровими навичками — тобто та частина населення, яка є найбільш цінною для відтворення інноваційного потенціалу. Якщо держава не створює достатньо привабливих умов для професійної самореалізації, ці люди закріплюються за кордоном, і втрачається інтелектуальне ядро нації.

3. Демографічне старіння та регіональні дисбаланси. Виїзд молоді з сільських територій та малих міст призводить до демографічної депопуляції, зменшення народжуваності, старіння населення. У деяких громадах Західної та Південної України питома вага осіб працездатного віку знизилася до 48–52% у 2023 році [2].

4. Низький рівень реінтеграційної політики. Держава поки що не має комплексної стратегії повернення трудових мігрантів або залучення діаспори до розвитку національної економіки. Окремі інструменти (програми для переселенців, пільгове кредитування бізнесу, мовні та профорієнтаційні курси) не охоплюють достатньо широке коло бенефіціарів і діють фрагментарно.

5. Брак кваліфікованої імміграції. Попри формальне відкриття ринку праці для іноземців, держава не стимулює стратегічну імміграцію фахівців у критичних галузях. Відсутні цільові програми залучення кадрів з-за кордону у сектори, де спостерігається дефіцит (медицина, ІТ, освіта, інженерія).

Усі ці фактори свідчать про необхідність переосмислення підходів до міграційної політики як інструменту не лише контролю, а й розвитку. Вона має стати частиною стратегії формування, мобілізації та утримання людського капіталу — з акцентом на повернення кваліфікованої робочої сили, реінтеграцію переселенців, утримання молоді, інтелектуальне залучення діаспори.

Ключові рекомендації для трансформації міграційної політики у напрямі збереження людського капіталу: розробка національної програми «Повернись і розвивай», з економічними і професійними стимулами для мігрантів; запуск реінтеграційних офісів у громадах, які забезпечують доступ до житла, перекваліфікації, соціальних послуг; створення державного реєстру мігрантів і діаспори для цілеспрямованої роботи з ними; реалізація цільових міграційних стратегій у сфері ІТ, медицини, освіти; підтримка репатріаційних програм для молоді, яка отримала освіту за кордоном.

У перспективі, Україна має перейти до активної міграційної політики, яка поєднує захист, розвиток і відтворення людського капіталу на довгострокову перспективу. Тільки через системний підхід можна подолати ефект «втраченої генерації» та використати міграцію як ресурс для модернізації країни, а не як фактор ослаблення її потенціалу.

Список посилань:

1. International Organization for Migration (IOM). Ukraine Crisis Response — Key Figures 2024. Geneva: IOM, 2024. URL: <https://www.iom.int>
2. Міністерство соціальної політики України. Аналітична довідка щодо ВПО та демографічної ситуації у громадах. Київ: Мінсоцполітики, 2024. 54 с.
3. CEDOS. Освіта і мобільність молоді в умовах війни: аналітичний звіт. Київ: Cedos, 2023. URL: <https://cedos.org.ua>.

УДК: 339.727.22

Пустовіт М.О.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «МНТУ імені академіка Ю.Бугая», м. Чернігів
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ: ЗАКОНОДАВЧІ ІНІЦІАТИВИ ТА МІЖНАРОДНА ПРАКТИКА

Іноземні інвестиції виконують багатофункціональну роль: виступають джерелом фінансових ресурсів, стимулюють зайнятість, сприяють перенесенню технологій та модернізації виробництва. Стимулювання інвестицій є важливою складовою державної економічної політики, оскільки дозволяє створити сприятливі умови для приходу капіталу навіть у складних політичних або воєнних умовах.

Теоретично, ефективні механізми стимулювання включають податкові пільги, інфраструктурну підтримку, правові гарантії, спрощення адміністративних процедур та

інформаційну відкритість. Водночас важливо дотримуватися балансу між підтримкою інвестора та національними економічними інтересами.

Протягом останніх років в Україні були прийняті низка законодавчих актів, спрямованих на поліпшення інвестиційного клімату. Зокрема, Закон України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями» передбачає податкові та митні пільги, забезпечення інфраструктурної підтримки, пріоритетний доступ до земельних ділянок.

Також варто відзначити Закон «Про індустриальні парки», який спрямований на стимулювання інвестицій у високотехнологічне виробництво. Законопроекти, що регулюють державно-приватне партнерство, створюють правове підґрунтя для кооперації між державою та інвестором у ключових сферах.

Крім того, важливим є Закон України № 1293-IX щодо оподаткування інвестиційних проектів, що дає змогу суб'єктам отримати суттєві пільги. Застосування таких норм дозволяє сформулювати більш передбачуване інвестиційне середовище.

Окрім законодавчих ініціатив, вагому роль у стимулюванні інвестицій відіграють інституції, які забезпечують супровід, гарантування та промоцію інвестиційних проектів. UkraineInvest, як національне агентство з інвестицій, виконує функції інформаційної платформи та посередника між інвестором і державними органами.

Водночас Міжнародні інституції, такі як MIGA, DFC, Світовий банк, ЄБРР, забезпечують фінансові гарантії, політичне страхування та кредитні ресурси. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з інвестуванням у країну, яка переживає збройний конфлікт.

Співпраця з міжнародними донорами також відкриває доступ до спеціальних програм фінансування в енергетичному, аграрному, інфраструктурному секторах. Індекс інвестиційної привабливості від Європейської Бізнес Асоціації є важливим індикатором ефективності такої співпраці.

Позитивний досвід інших країн може бути використаний в Україні. Наприклад, у Франції діє система податкових кредитів для іноземних компаній, які відкривають інноваційні підприємства. У Німеччині функціонує розгалужена мережа технопарків з доступом до субсидій та консалтингової підтримки.

В Ізраїлі держава надає гарантії на інвестиції у сферах високих технологій, а в Польщі діють спеціальні економічні зони зі спрощеним податковим режимом. Усі ці інструменти поєднують в собі підтримку інвестора з розвитком національних пріоритетів.

Україна має потенціал адаптувати подібні практики, враховуючи власні виклики та можливості. Створення прозорих механізмів підтримки, орієнтованих на довгострокову присутність інвестора, може стати запорукою сталого економічного розвитку.

Для успішного стимулювання іноземного інвестування в Україні необхідно поєднувати законодавчі реформи з інституційною підтримкою, адаптованими до викликів воєнного часу. Удосконалення системи гарантування прав інвесторів, подальше спрощення регуляторних процедур, активна участь у міжнародних фінансових програмах — усе це має бути частиною національної стратегії.

У майбутньому, стратегічна мета України полягає в тому, щоб не лише залучити фінансові ресурси, а й створити сприятливі умови для їх ефективного використання в цілях післявоєнного відновлення, модернізації економіки та наближення до стандартів ЄС.

Список посилань:

1. Антонов В. Б. Активізація залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України в умовах глобальної конкуренції: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03. НАН України; Ін-т регіон. дослідж. Л., 2011. 20 с.

2. Бабець Ірина. Моделювання впливу прямих іноземних інвестицій на економіку України в умовах повоєнної відбудови. Галицький економічний вісник. № 1 (80). 2023. С. 131–143

3. Вакулич М.М. Концепція управління інвестиційним кліматом України в умовах сучасної глобалізації. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 26–32.

4. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 47. Ст. 646.

УДК: 005.94:35

Решетник О.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: МОДЕЛІ, ІНСТРУМЕНТИ, ПРАКТИКА

У сучасному публічному управлінні знання — це стратегічний ресурс, що визначає здатність державних інституцій приймати ефективні рішення, адаптуватися до змін і впроваджувати інновації. Тому управління знаннями (knowledge management, КМ) стає дедалі важливішим компонентом інституційного розвитку публічного сектору. Йдеться про системне накопичення, збереження, передавання та застосування знань у межах організацій для досягнення управлінських цілей і підвищення якості публічних послуг.

Особливо актуальним це є для України, яка в умовах війни, цифрової трансформації, децентралізації та кадрової плинності стикається з проблемою втрати або неефективного використання організаційної пам'яті. У таких умовах управління знаннями — це не розкіш, а необхідність для забезпечення інституційної сталості, наступності політик і підтримки прийняття рішень на основі даних і досвіду.

Управління знаннями в публічному секторі включає такі ключові елементи: створення і генерація знань (через дослідження, аналітику, проєкти); збереження знань (у цифрових базах, системах документації, протоколах); обмін знаннями (через навчання, менторство, мережування, платформи); використання знань (у політиках, реформах, управлінських рішеннях) [1].

У міжнародній практиці сформовано кілька моделей управління знаннями в державному секторі:

Модель Nonaka & Takeuchi (японська школа): акцент на перетворення «неявних» знань (інтуїція, досвід) в «явні» (документи, інструкції), через процеси соціалізації, зовнішньої інтерналізації та комбінування.

Модель «SECI» (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) — застосовується в міжнародних організаціях (OECD, UNDP) для формування культур обміну знаннями.

Модель СКО (Chief Knowledge Officer) — підхід до створення окремих інституційних посад для управління знаннями в державних структурах (Сінгапур, Канада, Естонія) [2].

В Україні практика управління знаннями поки що перебуває на етапі становлення. Деякі позитивні приклади: платформа «Професійний розвиток державних службовців» (Цифрова академія НАДС), яка забезпечує збереження та поширення навчальних ресурсів, кейсів, матеріалів; створення електронних баз знань у міністерствах (наприклад, внутрішні вікі-платформи Міненерго, Мінцифри); обмін досвідом між громадами через мережі добрих практик, зокрема у рамках ініціатив Ради Європи, DOBRE, DESPRO [3].

Водночас, існує низка проблем, що стримують розвиток КМ у публічному секторі: відсутність інституціоналізованих стратегій КМ на рівні міністерств і громад; слабка культура обміну знаннями, коли інформація розглядається як інструмент влади, а не розвитку; відсутність стандартизованих ІТ-рішень для архівування, аналізу та поширення знань; висока плинність

кадрів, яка призводить до втрати досвіду та руйнування «організаційної пам'яті»; низька мотивація фахівців до передачі знань, особливо в умовах перевантаження.

Для розвитку КМ у публічному секторі України доцільно: створити національну концепцію управління знаннями в державному управлінні; запровадити позиції або відділи з управління знаннями у ключових міністерствах; інтегрувати КМ у платформи підвищення кваліфікації (через бази кейсів, симуляції, онлайн-каталоги знань); розвивати корпоративну культуру обміну знаннями (через менторство, горизонтальні зв'язки, інтервізії); формувати цифрові сховища досвіду для громад, міністерств, проєктів з відкритим доступом.

Таким чином, управління знаннями — це не технічна функція, а стратегічний напрям зміцнення спроможності державних інституцій. Уміння накопичувати, передавати й ефективно використовувати знання дає змогу уникати повторення помилок, підвищувати ефективність реформ, посилювати довіру до влади та забезпечувати сталість публічної політики в умовах змін.

Список посилань:

1. OECD. Knowledge Management in the Public Sector: Lessons from OECD Countries. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org>
2. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press.
3. Національне агентство з питань державної служби. Аналітична довідка про розвиток цифрової академії та обміну знаннями. Київ: НАДС, 2023. 42 с.

УДК 351.77:005.95

Савченко О.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

РОЛЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Децентралізація в Україні стала однією з наймасштабніших і найуспішніших реформ останнього десятиліття. Вона не лише змінила систему управління державою, але й відкрила нові можливості для розвитку людського капіталу на місцевому рівні. Згідно з концепцією сталого розвитку, саме якісний людський капітал є основою економічного зростання, соціальної стабільності та демократичної зрілості суспільства. Відтак роль органів місцевого самоврядування (ОМС) у формуванні політик і програм, спрямованих на розвиток людського капіталу, зростає з кожним роком [1, с. 12].

Людський капітал включає освітній рівень, здоров'я, професійні навички, соціальну активність та інноваційний потенціал громадян. У цьому контексті органи місцевого самоврядування мають унікальну можливість безпосередньо впливати на умови, у яких формується цей капітал: через якість освіти, доступ до медичних послуг, розвиток культури і спорту, сприяння зайнятості, соціальний захист [2, с. 65].

Умови децентралізації, зокрема створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ), надали місцевій владі фінансову автономію та нові інструменти управління. Завдяки цьому громади отримали змогу самостійно розробляти стратегії розвитку людського капіталу, запускати локальні освітні й соціальні програми, модернізувати інфраструктуру. Такі ініціативи, як «Шкільний автобус», «Програма підтримки молоді», «Центри надання адмінпослуг», підтверджують дієвість місцевих політик [3, с. 38].

Однак процес реалізації повноважень у сфері людського капіталу супроводжується низкою викликів. Зокрема, в багатьох громадах бракує кадрового потенціалу, досвіду стратегічного

планування, фінансової спроможності, цифрової грамотності. Часто соціальні програми дублюють або не узгоджуються з регіональними й національними політиками. Відсутність налагоджених механізмів моніторингу та оцінки ефективності реалізованих заходів також знижує результативність [4, с. 50].

Для підвищення ролі ОМС у розвитку людського капіталу доцільно:

- посилити підготовку управлінських кадрів у сфері публічної політики;
- впроваджувати інноваційні інструменти планування, зокрема бюджетування, орієнтоване на результат;
- активізувати участь громадян у процесі формування місцевих політик через громадські слухання, опитування, ініціативи;
- розширити партнерство між ОМС, бізнесом, освітніми установами та міжнародними організаціями.

Таким чином, саме органи місцевого самоврядування виступають тими структурами, які здатні створити сприятливе середовище для розвитку людського капіталу, що є запорукою успішного майбутнього громади. Роль місцевої влади в цьому процесі набуває стратегічного значення і потребує подальшого наукового осмислення та практичного вдосконалення.

Список посилань:

1. Кравченко В.І. Децентралізація влади в Україні: виклики та перспективи. Київ: Ліра-К, 2021. 200 с.
2. Публічне управління у сфері людського капіталу / за ред. О.С. Пастух. Львів: Світ, 2022. 312 с.
3. Асоціація міст України. Практики розвитку громад. URL: <https://auc.org.ua>
4. Шевченко Т.М. Місцеве самоврядування та управління людськими ресурсами. Харків: Ранок, 2023. 144 с.

УДК 351.77:331.5–053.6

Семенюк С.Ю.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ПІДТРИМКИ МОЛОДІЖНОГО ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Проблема працевлаштування молоді є однією з найактуальніших у сучасному світі, зокрема в умовах постіндустріального розвитку та глибоких трансформацій ринку праці. Молодь, яка щойно здобула освіту, стикається з низкою бар'єрів: нестачею досвіду, невідповідністю навичок ринковим запитам, обмеженим доступом до вакансій, відсутністю кар'єрного супроводу. Успішна публічна політика у цій сфері потребує системного, цільового і довгострокового підходу з боку держави [1, с. 29].

На міжнародному рівні проблема молодіжного працевлаштування розв'язується через комплексну інтеграцію освіти, професійної орієнтації, підтримки зайнятості та активної участі бізнесу. Одним із прикладів успішної політики є Європейська ініціатива «Youth Guarantee», що реалізується у країнах ЄС із 2014 року. Вона гарантує кожному молодому європейцю віком до 25 років пропозицію якісної роботи, стажування або продовження навчання впродовж чотирьох місяців після завершення формальної освіти або втрати роботи. Результати показали зниження молодіжного безробіття на 2–4% у країнах Південної Європи та збільшення участі молоді у професійних програмах [2, с. 41].

Успішний досвід також демонструє Німеччина, де дуальна освіта поєднує навчання у коледжах і практику на підприємствах. За даними Інституту економічних досліджень IAB, понад 70% молодих німців залишаються працювати на тих підприємствах, де проходили практику. Така модель забезпечує високий рівень інтеграції молоді в економіку, стимулює розвиток малого бізнесу і знижує залежність від державної підтримки [3, с. 14].

В Україні державна політика у сфері молодіжного працевлаштування має певні досягнення, однак залишається фрагментарною. Зокрема, діє програма «Молодь і робота», платформа «Кар'єра для нового життя», впроваджується профорієнтація в закладах освіти. Водночас практичне охоплення молоді є обмеженим. За даними Державного центру зайнятості, станом на 2024 рік лише 21% молоді віком 18–25 років скористалися послугами профорієнтації або кар'єрного консультування, а понад 60% вважають свої шанси знайти роботу в Україні низькими [4, с. 5].

Одним із актуальних викликів є міграція молоді — як зовнішня, так і внутрішня. Значна частина випускників прагне працевлаштування за кордоном або в мегаполісах, що створює дисбаланс між попитом і пропозицією на регіональних ринках праці. Це вимагає децентралізації політики зайнятості, розвитку місцевих хабів кар'єрного розвитку, створення умов для стажувань, підтримки молодіжного підприємництва.

Для підвищення ефективності публічної політики України у сфері молодіжного працевлаштування доцільно:

- запровадити механізм гарантій першого робочого місця;
- поглибити співпрацю між ЗВО, службами зайнятості та роботодавцями;
- стимулювати створення кар'єрних сервісів у громадах;
- адаптувати дуальну освіту до галузевих особливостей;
- запровадити податкові пільги для роботодавців, які працевлаштовують молодь без досвіду.

Таким чином, молодіжне працевлаштування — це не лише проблема соціального характеру, а й ключовий чинник розвитку людського капіталу. Системна державна політика, орієнтована на раннє залучення молоді до ринку праці, розвиток soft skills та підтримку підприємництва, сприятиме економічній мобільності і соціальній стабільності в умовах трансформацій.

Список посилань:

1. Гриневич С.М. Політика зайнятості молоді в умовах трансформації ринку праці. Київ: Ліра-К, 2022. 176 с.
2. European Commission. Youth Guarantee: Policy Implementation Report. Brussels, 2023. 82 p.
3. IAB. Dual Vocational Training in Germany. URL: <https://www.iab.de>
4. Державний центр зайнятості. Аналітичний звіт про стан молодіжного ринку праці. Київ, 2024. 38 с.

УДК 371.134:005.96

Сироватченко В.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

РОЛЬ ОСВІТНЬОЇ РЕФОРМИ В УКРАЇНІ У ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

Ринок праці в Україні зазнає суттєвих змін під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників: технологічного прогресу, цифровізації, демографічних змін, війни, міграції, глобалізації. У цьому контексті актуальною є реформа системи освіти, що має на меті адаптацію освітньої інфраструктури до нових соціально-економічних реалій. Реформа спрямована на формування

сучасного, конкурентоспроможного, адаптивного людського капіталу, що здатен ефективно відповідати на виклики динамічного ринку праці [1, с. 18].

Ключовими орієнтирами реформування є: розвиток компетентнісного підходу до навчання, впровадження дуальної освіти, цифровізація освітнього процесу, розширення автономії закладів освіти, інтеграція soft skills у навчальні програми. Це відповідає вимогам ринку, де роботодавці дедалі частіше шукають не лише фахівців з вузькою спеціалізацією, а й тих, хто володіє навичками критичного мислення, командної роботи, адаптивності, креативності [2, с. 35].

Однією з головних реформ останніх років є впровадження концепції «Нова українська школа», яка реалізується з 2016 року і орієнтована на формування цілісної системи розвитку ключових компетентностей школярів. Вона передбачає зміну не лише змісту, але й методології викладання, підходів до оцінювання, побудови внутрішньої системи якості освіти. Це створює підґрунтя для формування в учнів відповідального ставлення до самореалізації та праці в умовах змінного середовища [3, с. 24].

У вищій освіті вагомим кроком стало прийняття Закону України «Про вищу освіту» (2014), що заклав основи автономії закладів, формування індивідуальних освітніх траєкторій, активну співпрацю з бізнесом. Зокрема, розвивається дуальна форма навчання, коли студенти поєднують теоретичну підготовку із практикою на підприємствах. Це дозволяє формувати кадри, орієнтовані на реальні потреби роботодавців, і сприяє зменшенню структурного безробіття [4, с. 57].

Особливу роль у трансформації ринку праці відіграє розвиток системи професійно-технічної освіти, що покликана забезпечити підготовку кваліфікованих кадрів для промисловості, IT-сфери, сфери обслуговування. Відповідно до Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2021–2027 роки, акцент робиться на оновленні матеріально-технічної бази, впровадженні навчання за компетентнісними стандартами, співпраці з регіональними роботодавцями [5, с. 9].

Водночас освітня реформа в Україні стикається з низкою викликів: нерівністю доступу до якісної освіти, особливо у сільській місцевості; недостатнім фінансуванням галузі; бюрократизацією процесів; обмеженою цифровою інфраструктурою; міграцією молоді та втратою людського потенціалу. Ці фактори можуть істотно нівелювати досягнутий прогрес.

Для подальшого ефективного впливу освітньої реформи на трансформацію ринку праці доцільно вжити таких заходів:

- розширити державно-приватне партнерство у підготовці фахівців;
- адаптувати освітні програми до змін у технологічному секторі (зокрема штучного інтелекту, big data, кібербезпеки);
- зміцнити регіональні платформи співпраці між ЗВО, професійними школами та роботодавцями;
- активізувати профорієнтаційну роботу з учнями, особливо вразливих категорій;
- стимулювати розвиток безперервної освіти, включно з онлайн-навчанням для дорослих.

Отже, освітня реформа виступає важливим інструментом адаптації ринку праці до викликів майбутнього. Її результативність на пряму залежить від якості управлінських рішень, ефективної координації всіх зацікавлених сторін та врахування потреб усіх учасників освітнього процесу і економіки загалом.

Список посилань:

1. Гуренко В.М. Освіта і ринок праці: точки дотику. Київ: Освіта, 2022. 128 с.
2. Skills Forecasting in the Digital Economy. OECD Publishing. 2020. 96 p.
3. Міністерство освіти і науки України. Концепція «Нова українська школа». URL: <https://mon.gov.ua/ua/nush> (дата звернення: 06.05.2025)
4. Сімоненко І.М. Вища освіта в умовах трансформації ринку праці. Харків: Права людини, 2023. 154 с.

5. Стратегія розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2021–2027 роки. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/profesijna-osvita> (дата звернення: 06.05.2025)

УДК: 331.1:339.923

Тарасенко С.С.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Європейська інтеграція України — це не лише геополітичний та економічний вибір, а передусім цивілізаційна трансформація, яка вимагає переосмислення моделей управління, соціального контракту та підходів до формування людського капіталу. Успішність євроінтеграційного процесу значною мірою залежить від того, наскільки держава здатна адаптувати свої інститути та політики до стандартів ЄС, зокрема у сфері розвитку, мобілізації та утримання людського капіталу.

Людський капітал — ключовий ресурс і каталізатор інституційних змін, інновацій, демократизації та економічного зростання. Для України, яка на тлі війни та системних реформ переживає демографічну кризу, масову еміграцію, зростання нерівності у доступі до послуг, розробка ефективної політики розвитку людського капіталу є не просто актуальною, а життєво необхідною [1].

У межах євроінтеграції важливими орієнтирами виступають: Європейський стовп соціальних прав, який наголошує на праві кожного на якісну освіту, професійне навчання, справедливі умови праці та соціальний захист; Стратегія «Європа 2020» (а надалі — «Європа 2030»), яка визначає людський капітал як основу «розумного, сталого та інклюзивного зростання» [2].

Європейська модель розвитку людського капіталу базується на таких принципах: постійне навчання (lifelong learning); гнучкість ринку праці та цифрова грамотність; соціальна мобільність і гендерна рівність; інклюзивність освіти та охорони здоров'я; спроможна система перекваліфікації та реінтеграції.

Для України важливо не лише гармонізувати законодавство, а й інституційно інтегрувати ці принципи у власну політику. Станом на 2024 рік, уже реалізуються важливі кроки: впровадження НКРЗО (Національна кваліфікаційна рамка), адаптованої до європейської EQF; участь у програмі Erasmus+, яка дає змогу щороку понад 20 тис. українців проходити стажування або навчання у ЄС; запровадження концепції навчання протягом життя у системі профосвіти та держслужби [3].

Проте, ці дії залишаються точковими й потребують інтеграції у єдину довгострокову стратегію, яка повинна охоплювати:

1. Освіту: модернізацію змісту навчання з урахуванням цифрових та зелених компетенцій, розширення доступу до дуальної освіти, посилення академічної автономії та інтеграції ЗВО у європейський простір вищої освіти (ЕНЕА).

2. Ринок праці: активізацію інструментів перекваліфікації та зайнятості молоді, розвиток механізмів підтримки фахівців із секторів, які трансформуються (вугледобувна промисловість, аграрний сектор, адміністрація).

3. Охорону здоров'я: розвиток медичних послуг на засадах європейських підходів — доступність, профілактика, персоналізоване лікування.

4. Інклюзію: підтримку вразливих груп, зокрема ВПО, людей з інвалідністю, ветеранів, через інтегровані програми навчання, працевлаштування та психологічної підтримки.

Серед викликів на шляху до ефективної реалізації євроінтеграційної політики розвитку людського капіталу варто виокремити: кадровий дефіцит у регіонах, особливо в освітній і медичній сферах; відтік кваліфікованих кадрів за кордон (brain drain), зокрема у сфері ІТ, інженерії, медицини; розрив між потребами ринку праці та змістом підготовки кадрів; низький рівень цифрових навичок серед населення старшого віку; фінансова нестабільність у реалізації соціальних інвестицій.

Для подолання цих бар'єрів Україна повинна: сформувати Національну рамку політики розвитку людського капіталу в контексті євроінтеграції; інтегрувати індикатори Цілей сталого розвитку ООН у національні освітні, трудові й соціальні програми; посилити спроможність громад у реалізації локальних програм розвитку людського капіталу (освітні кластери, медичні хаби, молодіжні платформи); активізувати публічно-приватне партнерство у сфері освіти, охорони здоров'я та перепідготовки.

У підсумку, євроінтеграція не є зовнішньою формальністю, а внутрішнім інституційним оновленням, яке вимагає стратегічного переосмислення ролі людського капіталу в суспільстві. Тільки за умови інвестицій у знання, здоров'я, мобільність і самореалізацію громадян Україна зможе не лише інтегруватися до ЄС, а й стати рівноправним учасником європейського ринку і партнером у спільному розвитку.

Список посилань:

1. Програма розвитку ООН в Україні. Звіт про розвиток людського капіталу в Україні. Київ: ПРООН, 2023. 56 с.
2. European Commission. European Pillar of Social Rights — Monitoring Report 2023. Brussels: EC, 2023. URL: <https://ec.europa.eu>
3. Міністерство освіти і науки України. Аналітичний звіт про імплементацію європейських освітніх стандартів в Україні. Київ: МОН, 2024. — 72 с.

УДК: 35.077.6

Терех В.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК ОБОВ'ЯЗКОВИЙ ЕЛЕМЕНТ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВІ

У XXI столітті цифрова грамотність стала такою ж базовою навичкою, як читання чи письмо. В епоху цифрової трансформації, електронного врядування, дистанційної освіти та динамічних змін на ринку праці володіння цифровими інструментами — не перевага, а необхідність. У цьому контексті кадрова політика держави має розглядати цифрову грамотність як системну, обов'язкову та невід'ємну складову при формуванні, відборі, розвитку та оцінці людського капіталу, як у публічному, так і в приватному секторах.

Під цифровою грамотністю розуміють не лише вміння користуватись комп'ютером чи смартфоном, а ширший спектр компетентностей, що включає: критичне мислення в цифровому середовищі, медіаграмотність, безпечну поведінку в мережі, базові навички програмування, навички роботи з великими масивами даних, онлайн-комунікацію, цифрову етику, знання про штучний інтелект. Таким чином, цифрова грамотність перетворюється на метакомпетенцію, що впливає на результативність працівника в будь-якій сфері діяльності [1].

Для України ця тема є надзвичайно актуальною. За даними дослідження Міністерства цифрової трансформації, у 2019 році базовий рівень цифрової грамотності мали лише 53% українців, а в сільській місцевості — менш ніж 35% [1]. У відповідь на це у 2020 році було розгорнуто національний проєкт «Дія.Цифрова освіта», що мав на меті охопити навчанням

6 млн. громадян до 2024 року. Станом на початок 2024 року проєкт охопив понад 1,8 млн. користувачів, які пройшли онлайн-курси з цифрової грамотності, кібербезпеки, підприємництва, освіти, фінансів [2].

Попри ці досягнення, цифрова трансформація державного управління висуває дедалі вищі вимоги до кадрового складу, особливо в органах виконавчої влади, місцевого самоврядування, держслужбі. Системи електронного документообігу, «Дія», автоматизовані бухгалтерські системи, електронні реєстри, цифрові платформи публічних закупівель вимагають усвідомленого і безпечного використання цифрових рішень у щоденній роботі службовця. Це стосується не лише спеціалістів ІТ-відділів, а кожного держслужбовця, незалежно від посади.

Саме тому, цифрова грамотність має стати частиною профілю компетентностей при прийомі на державну службу, а також елементом обов'язкового щорічного підвищення кваліфікації. Національне агентство з питань державної служби вже впровадило кілька онлайн-курсів із цифрових навичок, проте реальний рівень володіння цифровими інструментами залишається нерівномірним. За опитуванням НАДС, лише 48% державних службовців вважають свої цифрові навички достатніми для виконання завдань, тоді як 32% відчують потребу в регулярному навчанні [3].

У регіонах ситуація ще складніша: через брак технічного забезпечення, відсутність локальних цифрових стратегій та кадровий дефіцит значна частина посадовців у громадах працюють на застарілих системах, не користуються електронними реєстрами або обробляють документи вручну. Це знижує якість публічних послуг, ускладнює прозорість процесів, підвищує ризики помилок.

Щоб цифрова грамотність стала реальним інструментом підвищення кадрової спроможності держави, необхідно реалізувати системні кроки: інституціоналізувати цифрову грамотність як частину державної кадрової політики на законодавчому рівні; запровадити обов'язкову сертифікацію цифрових навичок для держслужбовців (на рівні базових та просунутих рівнів); інтегрувати цифрову компетентність у модель посадових компетенцій усіх рівнів державної служби; забезпечити фінансування цифрової освіти через держзамовлення та ваучерні програми; підтримати професійні спільноти та наставницькі програми, які сприяють горизонтальному обміну знаннями; стимулювати молодіжну цифрову службу або спеціальні програми для цифрових фахівців у держсекторі.

Цифрова грамотність — це не лише питання технічного навичкового забезпечення, а й індикатор інституційної спроможності держави до цифрової трансформації, прозорості, підзвітності, гнучкості у кризових ситуаціях. Як показує досвід ЄС, держави, які зробили цифрову компетентність частиною кадрової політики (Естонія, Фінляндія, Нідерланди), значно швидше адаптуються до змін, забезпечують кращу якість державних послуг та економлять бюджети.

У підсумку, інтеграція цифрової грамотності в кадрову політику — це стратегічна інвестиція в майбутнє державного управління, яка формує сучасну, ефективну, відкриту публічну службу, спроможну забезпечити високоякісне обслуговування громадян в умовах цифрової епохи.

Список посилань:

1. Міністерство цифрової трансформації України. Національна стратегія розвитку цифрових компетентностей. Київ: Мінцифра, 2023. 46 с.
2. Дія.Цифрова освіта. Аналітичний звіт про реалізацію проєкту за 2023 рік. Київ: Мінцифра, 2024. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>
3. Національне агентство України з питань державної служби. Аналітика цифрової готовності держслужбовців. Київ: НАДС, 2023. — 58 с.

НАЦІОНАЛЬНІ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Освіта є ключовим джерелом формування та розвитку людського капіталу, забезпечуючи знання, навички, соціальні цінності й здатність адаптуватися до змін. Саме через інститути освіти відбувається інтелектуальне, професійне та громадянське зростання людини, що у свою чергу визначає інноваційну, економічну та соціальну динаміку країни. У цьому контексті національні програми розвитку освіти відіграють роль стратегічного інструменту не лише освітньої, а й соціально-економічної політики, орієнтованої на довгострокове зростання потенціалу країни.

Для України це питання має особливе значення з огляду на виклики війни, демографічну кризу, трудову міграцію, цифрову трансформацію та потребу в повоєнній відбудові. Саме тому державна політика у сфері освіти поступово зміщується від утримання інфраструктури до розбудови людського капіталу, що відповідає цілям сталого розвитку та євроінтеграційним зобов'язанням.

Серед ключових національних ініціатив останніх років варто виокремити:

1. Концепцію «Нова українська школа» (НУШ), яка з 2017 року трансформує початкову та базову освіту відповідно до компетентнісного підходу, формуючи в учнів критичне мислення, підприємливість, уміння працювати в команді, медіаграмотність та цифрові навички. У 2023 році за новими стандартами вже навчалося понад 1,8 млн. школярів [1].

2. Державну цільову програму розвитку професійно-технічної освіти до 2027 року, яка передбачає модернізацію ПТНЗ, запровадження дуальної освіти, оновлення обладнання та стимулювання співпраці з роботодавцями. Саме профосвіта має стати інструментом формування середнього технічного персоналу, якого критично не вистачає на ринку праці [2].

3. Програму «Здобувай освіту в Україні», покликану стимулювати повернення або залишення студентів у національній системі вищої освіти, зокрема через підвищення якості освітніх послуг, стипендії, розширення міжнародних програм обміну, розвиток подвійних дипломів та інтеграцію в європейський освітній простір.

4. Національну цифрову освіту через платформу «Дія.Освіта», що дає доступ до безкоштовних курсів з цифрової грамотності, підприємництва, безпеки онлайн. У 2023 році понад 1,8 млн. користувачів пройшли навчання, з яких майже 60% — молодь і держслужбовці [3].

Ці програми, попри різну спрямованість, об'єднує спільна мета — формування сучасного, конкурентоспроможного людського капіталу, здатного адаптуватися до викликів економіки знань, цифровізації та глобальної мобільності. Водночас, реалізація цих програм демонструє низку системних проблем: нерівномірність доступу до якісної освіти, особливо між містом і селом, що поглиблює регіональні диспропорції людського капіталу; дефіцит кадрів у системі освіти, особливо в сільських територіях (за даними МОН, понад 18% вакансій у школах залишаються незаповненими); недостатнє залучення бізнесу до розробки освітніх програм, що призводить до розриву між освітою та ринком праці; обмежені ресурси для впровадження інноваційних підходів в управлінні освітою, зокрема в громадах.

Для подолання цих бар'єрів державна політика має перейти до моделі освітніх інвестицій у людський капітал, що базується на таких принципах: персоніфіковане навчання впродовж життя (lifelong learning); державно-приватне партнерство в освіті (стимулювання бізнесу до співфінансування програм); цифровізація та гнучкість освітнього середовища; опора на аналітику даних для ухвалення освітніх рішень; інклюзивність і рівність у доступі до навчання (особливо для ВПО, дітей з інвалідністю, представників національних меншин).

Національні програми розвитку освіти повинні не просто відповідати викликам сьогодення, а формувати довгострокову візію людського капіталу, з урахуванням перспектив технологічного прогресу, кліматичних змін, євроінтеграції, післявоєнного відновлення. Інвестуючи в освіту, держава не лише підвищує свій ВВП і продуктивність, а й зміцнює соціальний капітал, демократію, громадянську свідомість і національну безпеку.

Список посилань:

1. Міністерство освіти і науки України. Аналітичний звіт про впровадження концепції «Нова українська школа» у 2023 році. Київ: МОН, 2024. 64 с.
2. Кабінет Міністрів України. Постанова № 560-р від 15.06.2022 «Про затвердження Державної цільової програми розвитку профтехосвіти до 2027 року». Київ: КМУ, 2022.
3. Міністерство цифрової трансформації України. Дія.Освіта: звіт про реалізацію освітніх цифрових проєктів у 2023 році. Київ: Мінцифра, 2024. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>

УДК: 005.32

Хоменко В.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Сучасна система публічного управління функціонує в умовах постійних трансформацій: цифрової модернізації, децентралізації, війни, зростання суспільного запиту на прозорість, ефективність і підзвітність влади. У цих умовах ключовим чинником ефективності публічного управління людськими ресурсами виступає лідерство. Лідерство — не лише управлінська функція, а каталізатор змін, розвитку компетентностей, командної взаємодії та культури результативності в органах державної влади.

На відміну від адміністративного менеджменту, який орієнтований на дотримання процедур і формальних повноважень, лідерство в публічному секторі передбачає натхнення, стратегічне бачення, персональну відповідальність та управління змінами. Лідер у сфері HRM (управління людськими ресурсами) не лише реалізує політику, а й формує культуру організації, впроваджує інновації, підтримує розвиток персоналу та забезпечує його залученість.

У європейській практиці управління людськими ресурсами сформовано концепцію публічного лідерства (public leadership), яка охоплює такі складові: стратегічне лідерство (бачення цілей і шляхів їх досягнення), організаційне лідерство (створення ефективних структур і процесів), персональне лідерство (розвиток власних компетентностей та відповідальність), етичне лідерство (служіння суспільним цінностям і правам громадян) [1].

Згідно з дослідженням OECD, саме ефективне лідерство в HRM забезпечує високу продуктивність державної служби, знижує плинність кадрів і сприяє зростанню довіри до інституцій [2]. У країнах, де лідерство було інтегроване в моделі держуправління (Фінляндія, Данія, Канада), спостерігається зростання залученості працівників до прийняття рішень, впровадження гнучких форм праці та підтримка культури постійного навчання.

В Україні проблема лідерства в публічному управлінні довгий час залишалась недооціненою. Проте останніми роками спостерігається позитивна динаміка: у 2019 році Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) впровадило модель лідерських компетентностей для керівників державної служби; реалізуються програми з розвитку лідерства у співпраці з міжнародними організаціями (OECD, UNDP, U-LEAD), зокрема «Школа лідерства для керівників громад»; активізувалась лідерська освіта в системі підвищення кваліфікації (курси з емоційного інтелекту, управління змінами, менторства).

Однак практична реалізація лідерських моделей HRM наштовхується на низку бар'єрів: застарілі управлінські культури в органах влади, орієнтовані на ієрархію та контроль, а не на мотивацію і довіру; кадрова плінність, яка заважає формуванню стабільних команд і довгострокового лідерства; відсутність системи оцінки лідерського потенціалу та кар'єрного супроводу лідерів у держсекторі; слабкий зв'язок між результатами управління людськими ресурсами та винагородою лідерів.

Для зміцнення ролі лідерства в HRM доцільно: інтегрувати лідерські компетентності в профілі посад державної служби всіх рівнів; забезпечити наставництво для новопризначених керівників, зокрема в громадах; запровадити платформу обміну лідерськими практиками між публічними інституціями; посилити аналітику щодо ефективності керівництва в HR-процесах (набір, розвиток, утримання персоналу); створити національну програму лідерства в державному секторі, що передбачає відбір, навчання та супровід кадрового резерву для управлінських посад.

У підсумку, роль лідера в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі — це не лише керівник, а фасилітатор змін, приклад для команди, носій стратегічного бачення і цінностей публічного служіння. Без розвитку лідерства неможливо досягти гнучкості, інноваційності та результативності державного управління, особливо в умовах кризи, війни та поствоєнного відновлення.

Список посилань:

1. Van Wart, M. (2013). Leadership in Public Organizations: An Introduction. Routledge: New York.
2. OECD. (2021). Leadership for a High-Performing Civil Service: OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org>
3. НАДС. Національна модель лідерських компетентностей державного службовця. Київ: НАДС, 2023. 44 с.

УДК: 35.077.6:004

Цог І.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ

У XXI столітті цифровізація стала ключовим трендом трансформації суспільно-політичних систем, особливо в аспекті державного управління. Глибокі зміни, пов'язані з упровадженням цифрових технологій у публічну сферу, безпосередньо впливають на якість людського капіталу, розширюючи можливості громадян щодо доступу до освіти, послуг, працевлаштування, участі в управлінні та реалізації власного потенціалу. В умовах воєнного стану, економічної невизначеності та викликів повоєнної відбудови, Україна потребує стратегічного переосмислення ролі цифрових технологій як інструменту ефективного розвитку людського капіталу та публічного управління.

Людський капітал — це сукупність знань, навичок, досвіду, цінностей та здоров'я населення, що визначає рівень продуктивності суспільства. Його формування та ефективне використання прямо залежать від якості державного управління, а отже, і від здатності держави адаптуватися до цифрових змін. У цьому контексті цифровізація не є лише технологічним процесом, а виступає як новий соціальний договір між державою та громадянином, де центральною цінністю стає розвиток і підтримка потенціалу людини [1].

Україна в останні роки зробила помітні кроки в напрямі цифрової трансформації публічного сектору. Ключовим проєктом стала платформа «Дія» — цифрова екосистема, що поєднує понад 100 державних послуг. Завдяки «Дії» громадяни отримали доступ до адміністративних сервісів, не виходячи з дому, що суттєво зменшило бюрократичне навантаження, корупційні ризики та розширило участь населення в управлінських процесах. Наприклад, лише у 2023 році понад 19 млн. громадян скористалися цифровими послугами через «Дію» [2]. Це не лише економія часу та ресурсів, а й формування у населення цифрових навичок, які є невід’ємною складовою сучасного людського капіталу.

Крім того, цифровізація стимулює розвиток цифрової грамотності. Державна ініціатива «Дія.Цифрова освіта» вже охопила сотні тисяч громадян, що отримали безкоштовний доступ до онлайн-курсів з цифрових навичок, фінансової грамотності, кібербезпеки, підприємництва тощо. Згідно з даними Міністерства цифрової трансформації, у 2024 році рівень базової цифрової грамотності населення досяг 57%, тоді як у 2019 він становив менше 30% [1]. Це свідчить про безпосередній вплив цифрової політики на якість і доступність освіти — одного з ключових компонентів людського капіталу.

Важливим аспектом є і цифровізація системи державної служби. Нові підходи до підготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців базуються на принципах безперервного навчання (lifelong learning), цифрової гнучкості, адаптивності до змін. Наприклад, Національне агентство України з питань державної служби запровадило цифрову платформу для дистанційного навчання, що дозволяє публічним службовцям підвищувати кваліфікацію без відриву від роботи, адаптуючи навчальні програми до потреб конкретних інституцій [2]. У свою чергу, це забезпечує формування компетентної та гнучкої державної команди, здатної ефективно реалізовувати політики розвитку людського капіталу.

Також варто відзначити роль цифрових інструментів у системі охорони здоров’я, що є основою «біологічного» аспекту людського капіталу. Упровадження eHealth, електронних медичних записів, телемедицини дозволяє значно розширити доступ до якісних медичних послуг, зменшити витрати, посилити профілактику захворювань. Особливо це стало помітно під час пандемії COVID-19, коли цифрові сервіси врятували систему охорони здоров’я від перевантаження. Надалі цей вектор сприятиме продовженню тривалості життя, покращенню демографічних показників та підвищенню продуктивності праці [3].

Узагальнюючи, цифровізація публічного управління стає не лише засобом модернізації державних інституцій, а й потужним чинником розвитку людського капіталу в усіх його вимірах — освітньому, соціальному, економічному, культурному. Проте ефективність цих процесів залежить від якості управлінських рішень, рівня цифрової інфраструктури, готовності суспільства до змін і здатності держави діяти системно. Тому важливими завданнями є: забезпечення цифрової інклюзії в регіонах, підтримка цифрових навичок серед вразливих груп населення (пенсіонери, ветерани, люди з інвалідністю), створення стимулів для цифрового підприємництва, а також формування нормативно-правового поля, що відповідатиме викликам нової цифрової реальності.

У перспективі цифровізація може стати центральним інструментом соціального відновлення України, ефективного відтворення людського капіталу та інтеграції у цифровий ринок Європейського Союзу. Для цього потрібно не лише впроваджувати окремі сервіси, а й будувати цілісну екосистему «цифрової держави», в якій розвиток людини буде ключовим пріоритетом.

Список посилань:

1. Шевченко О. І. Електронне урядування в Україні: виклики та перспективи розвитку. Київ: НАДУ при Президентіві України, 2021. 176 с.
2. Ковальчук І. М., Демченко Л. В. Професійна підготовка державних службовців у контексті цифровізації державного управління. Державне управління: теорія та практика. 2020. № 4. С. 112–119.

3. World Bank. Digital Government for Development: Pathways for Advancing Public Service Delivery. Washington, DC: The World Bank Group, 2022. URL: <https://www.worldbank.org>.

УДК: 331.5.024.5:35

Шеханов Я.О.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПЕРЕПІДГОТОВКИ КАДРІВ

В умовах динамічних змін на ринку праці, посилення викликів, пов'язаних з технологічними трансформаціями, демографічними зрушеннями, військовими діями та інтеграцією в глобальні економічні процеси, професійна перепідготовка кадрів стає стратегічним інструментом забезпечення стійкого розвитку національного людського капіталу. Для України цей напрям має особливе значення, оскільки втрата робочих місць, внутрішнє переміщення населення, деформація традиційних секторів економіки та необхідність реінтеграції ветеранів війни вимагають гнучкої та ефективної політики щодо розвитку трудового потенціалу.

Державна політика у сфері професійної перепідготовки кадрів в Україні реалізується через низку інституційних та програмних механізмів: центри зайнятості, регіональні навчальні курси, проекти Міністерства економіки, співпрацю з міжнародними донорами та освітні ініціативи. Зокрема, важливе значення має система Державної служби зайнятості, яка забезпечує доступ до безкоштовних курсів перепідготовки громадян за актуальними професіями. Протягом 2023 року послугами служби скористались понад 700 тис. осіб, з яких 52 тис. пройшли професійну перепідготовку [1].

Однак кількісні показники ще не свідчать про ефективність політики. Ключовим завданням є оцінка результативності цих програм — тобто того, наскільки перепідготовка сприяє реальному працевлаштуванню, підвищенню заробітної плати, зміні професійного статусу або переходу до більш продуктивних секторів. За даними соціологічного моніторингу Інституту демографії НАН України, лише 41% осіб, які пройшли перепідготовку у 2022 році, були працевлаштовані за новою спеціальністю впродовж 6 місяців після завершення курсів [2]. Це свідчить про наявність суттєвих проблем у синхронізації пропозиції навчальних програм з реальними потребами ринку праці.

Ще одним викликом є недостатня адаптація програм перепідготовки до цифрової економіки. Попри появу курсів з ІТ, логістики, електронної комерції, більшість регіональних центрів орієнтуються на «традиційні» професії (швачка, охоронник, тракторист), не враховуючи тенденції автоматизації та глобалізації ринку праці. В результаті, чимало осіб після перепідготовки не можуть знайти роботу у своєму регіоні або змушені емігрувати, що знижує ефективність державних інвестицій у навчання.

Разом з тим варто визнати позитивні приклади — зокрема, впровадження програм перепідготовки ветеранів та внутрішньо переміщених осіб за підтримки міжнародних організацій (GIZ, UNDP, USAID), що поєднують навчання з менторством, психологічною підтримкою та стажуванням. Так, проєкт «Професійне відновлення для ветеранів» за 2022–2023 роки охопив понад 8 тис. учасників, з яких понад 60% отримали роботу або відкрили власну справу [3]. Ці дані свідчать, що комплексний підхід, який враховує індивідуальні потреби, менторську підтримку та зв'язок з роботодавцями, суттєво підвищує ефективність перепідготовки.

Оцінюючи загальний стан державної політики у цій сфері, можна зробити такі висновки: В Україні сформована функціонуюча інфраструктура для перепідготовки, однак вона потребує оновлення під актуальні запити економіки; Відсутній єдиний національний механізм

моніторингу результатів перепідготовки (відстеження кар'єрного шляху випускників, оцінка впливу на рівень доходів тощо); Недостатня інтеграція приватного сектору в процес підготовки кадрів (роботодавці мало залучені до формування змісту програм); Потрібне масштабування успішних пілотних моделей, особливо для цільових груп (ветерани, жінки, молодь, ВПО); Необхідне посилення цифрової складової перепідготовки (курси програмування, аналітики, роботи з даними, е-комерції тощо).

У перспективі ефективна політика перепідготовки кадрів може стати рушієм структурної перебудови ринку праці, стимулювати зростання продуктивності праці, скорочення безробіття, розвиток інноваційного підприємництва. Особливої актуальності це набуває у контексті післявоєнного відновлення, коли виникне потреба у нових професіях, модернізації економіки та масовій перекваліфікації трудових ресурсів.

Список посилань:

1. Державна служба зайнятості. Аналітичний звіт за 2023 рік. Київ: ДСЗ, 2024. 62 с.
2. Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України. Ринок праці в умовах воєнного стану: тенденції та виклики. Київ: ІДСД, 2023. 108 с.
3. GIZ Ukraine. Final Report of the Project "Professional Reintegration for Veterans" (2022–2023). Berlin: GIZ, 2024. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/ukraine.html>.

УДК: 37.014.543:316.334.3

Шкіров В.О.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

**РОЛЬ ОСВІТНЬОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

У XXI столітті конкурентоспроможність держави визначається не лише рівнем розвитку її економіки чи технологічного потенціалу, а передусім якістю людського капіталу. Саме освіта є тим інституційним механізмом, який забезпечує базову інфраструктуру для формування знань, навичок, цінностей і компетентностей, що визначають продуктивність людини, її здатність адаптуватися до змін та генерувати інновації. У цьому контексті освітня політика виступає ключовим інструментом формування високоякісного людського капіталу та конкурентоспроможного суспільства загалом.

В умовах глобалізації, цифрової трансформації та воєнних викликів, які постали перед Україною, освітня політика має стратегічне значення для відновлення та модернізації економіки. Визначальними характеристиками конкурентоспроможного людського капіталу є: високий рівень освіти, володіння цифровими навичками, знання іноземних мов, підприємницьке мислення, креативність, мобільність. Саме формування таких характеристик і повинна забезпечувати сучасна державна освітня політика [1].

Україна здійснила низку реформ у сфері освіти, які варто оцінювати крізь призму впливу на людський капітал. Зокрема, Концепція «Нова українська школа» (НУШ) спрямована на розвиток компетентнісного підходу до навчання, критичного мислення, емоційного інтелекту та формування громадянської позиції. Проте темпи імплементації залишаються нерівномірними: за даними МОН, у 2024 році повноцінно за стандартами НУШ навчалося лише 53% шкіл у сільській місцевості, що свідчить про диспропорції в доступі до якісної освіти [2].

Особливе значення має доступ до вищої освіти та її якість. Незважаючи на загальнодоступність, українські ЗВО часто відстають у питаннях практичної підготовки студентів, взаємодії з роботодавцями, розвитку soft skills. Частина випускників залишається працевлаштованою або змушена працювати не за спеціальністю. За даними Держстату,

у 2023 році лише 38,2% випускників бакалаврату влаштувалися на роботу за фахом протягом першого року після завершення навчання [3]. Це свідчить про розрив між ринком праці та освітньою політикою, який потребує термінового вирішення.

Важливою тенденцією є також масова еміграція молоді, значна частина якої мотивована освітніми цілями. За останні п'ять років понад 50 тис. українських студентів здобували вищу освіту в Польщі, Чехії, Німеччині та інших країнах ЄС [1]. Часто ці молоді фахівці не повертаються до України, що означає втрату інвестованого державою освітнього ресурсу. Це ще раз акцентує на потребі створення якісної, сучасної, конкурентної системи освіти в самій Україні.

З іншого боку, позитивним трендом є розвиток неформальної освіти, зокрема EdTech-платформ (Prometheus, Coursera, Дія.Цифрова освіта), які активно використовуються як для перепідготовки, так і для розвитку soft skills. Освітня політика має підтримувати інтеграцію таких платформ у формальну систему освіти, що дозволить оперативно реагувати на зміну вимог до фахівців, сприятиме розвитку lifelong learning та гнучкості ринку праці.

Варто також зазначити, що інвестиції в освіту мають високу соціально-економічну віддачу. За даними Світового банку, кожен додатковий рік освіти підвищує рівень доходу людини в середньому на 9–10%, а національне ВВП — на 0,37% [1]. Це беззаперечно доводить, що освіта є найкращою інвестицією у розвиток людського капіталу.

Таким чином, роль освітньої політики у формуванні конкурентоспроможного людського капіталу є ключовою. Проте для досягнення реального ефекту необхідна системна трансформація, яка передбачає: узгодження освітніх програм із реальними потребами ринку праці; розвиток STEM-освіти, IT-напрямів та підприємницьких компетенцій; забезпечення рівного доступу до якісної освіти, особливо у віддалених регіонах; активне залучення роботодавців до формування освітніх стандартів; розвиток системи неформальної, дистанційної та безперервної освіти; удосконалення системи моніторингу якості освіти та оцінки освітніх результатів.

У підсумку, конкурентоспроможність людського капіталу залежить від того, наскільки прогресивною, гнучкою та інклюзивною є освітня політика держави. У випадку України — це ще й ключ до ефективного відновлення економіки, соціального згуртування та європейської інтеграції.

Список посилань:

1. World Bank. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. Washington, DC: World Bank Group, 2019. URL: <https://www.worldbank.org>
2. Міністерство освіти і науки України. Аналітичний звіт щодо впровадження Концепції «Нова українська школа». Київ: МОН, 2024. 84 с.
3. Державна служба статистики України. Ринок праці та зайнятість молоді за 2023 рік. Київ: Держстат, 2024. 56 с.

УДК: 35.08:305

Ященко В.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Яровой Т.С., д. держ. упр., доцент*

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

У сучасних умовах побудови демократичної та інклюзивної держави принципи гендерної рівності набувають особливого значення в системі публічного управління. Гендерна рівність — це не лише питання соціальної справедливості, а й інструмент розкриття повного потенціалу людського капіталу, ефективного використання інтелектуальних ресурсів суспільства та підвищення якості державного управління. Недостатнє представництво жінок у прийнятті

управлінських рішень, наявність «скляної стелі», гендерні стереотипи — це системні бар'єри, які обмежують доступ до ресурсів і можливостей, стримують економічне зростання та послаблюють інституційну ефективність.

За даними дослідження UN Women, країни з вищим рівнем представництва жінок у публічному секторі демонструють кращі показники прозорості, відповідальності та довіри до влади, а також стабільніші економічні та соціальні результати [1]. Гендерно-збалансовані управлінські команди забезпечують більшу варіативність підходів, ширший спектр управлінських рішень, гнучкіші моделі керівництва та ефективніше врахування потреб усіх груп населення.

В Україні державна політика у сфері гендерної рівності зазнала суттєвих змін протягом останніх 10 років. Були прийняті ключові документи, зокрема: Державна стратегія забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків до 2030 року, Національний план дій з виконання Резолюції РБ ООН № 1325 «Жінки, мир, безпека», створено Урядового уповноваженого з питань гендерної політики.

Однак, незважаючи на нормативну базу, реальні показники залучення жінок до прийняття рішень у публічному управлінні залишаються обмеженими. Станом на 2023 рік частка жінок серед керівників центральних органів виконавчої влади становила лише 19%, у місцевих органах влади — близько 27%, а в парламенті — 21% (в той час як середній показник у країнах ЄС — понад 30%) [2]. Це свідчить про збереження структурних обмежень, що уповільнюють формування повноцінного людського капіталу у сфері управління.

Гендерна асиметрія у владі створює дефіцит жіночих перспектив і досвіду в політиках, що регулюють ключові соціальні сфери — охорону здоров'я, освіту, зайнятість, соціальний захист. Внаслідок цього частина потреб населення може бути неадекватно врахована при розробці й реалізації державних рішень. Залучення жінок у процеси управління сприяє більшій соціальній чутливості політик, їх інклюзивності, фокусі на довгострокові результати, що є важливим для сталого розвитку людського капіталу.

Позитивним прикладом є впровадження гендерно орієнтованого бюджетування (ГОб), яке дозволяє враховувати потреби жінок і чоловіків у процесі формування та виконання державних та місцевих бюджетів. Згідно з даними Мінфіну України, вже понад 120 громад використовують елементи ГОб, а у 2023 році понад 21% усіх бюджетних програм на центральному рівні містили гендерний компонент [3]. Це створює умови для більш ефективного спрямування ресурсів на розвиток людського капіталу з урахуванням реальних потреб.

Крім того, міжнародні дослідження підтверджують: залучення жінок до лідерських позицій позитивно корелює з продуктивністю праці, інноваційністю та якістю управлінських процесів. Наприклад, згідно зі звітом McKinsey Global Institute, досягнення гендерної рівності на ринку праці та в управлінні може збільшити глобальний ВВП на \$12 трлн. до 2025 року [1]. Для України це означає величезний економічний потенціал, який ще не реалізований у повній мірі.

Водночас необхідно враховувати низку викликів, які стримують гендерну рівність у публічному управлінні: відсутність квотного механізму для керівних посад в органах влади; недостатнє представництво жінок у секторах із високим рівнем впливу (безпека, оборона, економіка); низький рівень гендерної компетентності в органах державної влади та органах місцевого самоврядування; гендерні стереотипи в політичній та професійній культурі (зокрема в регіонах).

Для подолання цих бар'єрів доцільно реалізувати такі політичні та управлінські кроки: розробити національний механізм моніторингу гендерного балансу у владі; посилити роль освітніх програм з гендерної грамотності для держслужбовців; підтримувати лідерські ініціативи жінок через гранти, стипендії, менторство; розширити практику ГОб на всі рівні влади; забезпечити інституційну сталість гендерної політики через незалежні інституції та участь громадських організацій.

Узагальнюючи, гендерна рівність у публічному управлінні є не лише показником зрілості демократії, а й ключовим фактором повноцінного розвитку людського потенціалу. Інклюзивна

система управління, в якій реалізується потенціал усіх громадян незалежно від статі, — це фундамент для ефективної державної політики, економічного зростання, інновацій та соціальної згуртованості.

Список посилань:

1. UN Women. Women in Public Life: Gender Equality in Leadership and Political Participation. New York: UN Women, 2022. URL: <https://www.unwomen.org>
2. Державна служба статистики України. Жінки і чоловіки в Україні: Статистичний збірник. Київ: Держстат, 2023. 134 с.
3. Міністерство фінансів України. Звіт про впровадження гендерно орієнтованого бюджетування у 2023 році. Київ: Мінфін, 2024. 48 с.

СЕКЦІЯ 3. ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ТА РОЗВИТОК SOFT SKILLS У ПРОФЕСІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЯХ

УДК: 005.963

Безименко П.Ф.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «МНТУ імені академіка Ю.Бугая», м. Чернігів
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

ФОРМУВАННЯ ГЕНДЕРНОЇ ЧУТЛИВОСТІ ЯК СКЛАДОВОЇ SOFT SKILLS У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У контексті глобальних соціокультурних змін публічне управління стикається з новими викликами, пов'язаними з потребою розвитку «м'яких навичок» (soft skills), серед яких особливе місце займає гендерна чутливість. У сучасному демократичному суспільстві, що ґрунтується на цінностях рівності, прав людини та інклюзивності, державні службовці повинні володіти не лише технічними компетенціями, а й здатністю до ефективної комунікації, емпатії, адаптивності й толерантності. Гендерна чутливість стає ключовою soft skill, яка визначає якість взаємодії державного апарату з громадянами, а також ефективність прийняття управлінських рішень.

Дослідження питання гендерної чутливості як складової професійної компетентності державних службовців є особливо актуальним для України, яка декларує пріоритети євроінтеграції, сталого розвитку та захисту прав людини. Незважаючи на наявність нормативної бази у сфері гендерної рівності, на практиці реалізація цих підходів стикається з бар'єрами — від нестачі знань до стійких стереотипів і нерозуміння важливості інклюзивного підходу в управлінні.

У контексті soft skills гендерна чутливість означає здатність усвідомлювати соціально сконструйовані відмінності між жінками та чоловіками, розпізнавати дискримінаційні практики й активно сприяти досягненню рівних можливостей у публічному просторі. Це поєднує емоційний інтелект, міжособистісну рефлексію, адаптивність до соціальної різноманітності, толерантність до відмінностей та вміння вести інклюзивний діалог.

Згідно з підходами Дж. Батлер і Г. Рубін, гендер не є статичною характеристикою, а змінною конструкцією, що відтворюється в соціальній взаємодії. Отже, гендерна чутливість як навичка включає в себе критичне мислення, розуміння соціального контексту, а також спроможність трансформувати упереджені підходи у власному професійному середовищі.

Гендерні стереотипи формуються ще в дитячому віці, коли діти засвоюють уявлення про «чоловіче» і «жіноче», і пізніше ці шаблони відтворюються в кар'єрних виборах, поведінці та очікуваннях суспільства. Наприклад, очікування маскулітності пов'язані з домінуванням і раціональністю, тоді як фемінність — із турботою та пасивністю.

У публічному управлінні такі стереотипи ведуть до недооцінки ролі жінок у прийнятті рішень, обмеження їхнього професійного зростання та опору змінам з боку самих управлінців. Це ускладнює адаптацію до нових управлінських парадигм і знижує ефективність органів влади.

Державна гендерна політика України спрямована на створення інституційних передумов для формування гендерно-чутливої культури управління. Вона реалізується через діяльність Урядового уповноваженого з питань гендерної політики, міжвідомчих робочих груп, структурних підрозділів в органах влади, а також через механізм гендерно орієнтованого бюджетування.

Однак, як засвідчено в дипломній роботі, інституційна база часто носить формальний характер: наявність підрозділів не гарантує реальної зміни ставлення до гендерної рівності.

Однією з причин є відсутність відповідної підготовки та браку soft skills, зокрема емпатії, толерантності до різноманітності, вміння працювати у змішаних за статтю та віком командах.

Значний потенціал для розвитку гендерної чутливості мають освітні програми для держслужбовців. Відповідно до стратегії впровадження гендерної рівності, затвердженої Кабінетом Міністрів, державні службовці мають проходити навчання з питань недискримінації, прав людини та гендерної політики.

Такі програми повинні бути спрямовані не лише на інформування, а й на формування поведінкових навичок: ведення гендерно-нейтрального спілкування, уникнення сексистських формулювань, розпізнавання дискримінаційних практик у щоденній управлінській діяльності.

Інтеграція курсів з розвитку soft skills до магістерських програм з публічного управління, де гендерна чутливість розглядається як окрема компетенція, дозволить забезпечити системне формування необхідних якостей ще на етапі професійної підготовки.

Оскільки формування soft skills тісно пов'язане з особистісним розвитком, важливим є заохочення самоосвіти та використання неформальних форматів навчання: тренінгів, дискусій, коучингу. Державні службовці мають усвідомлювати вплив власних установок і риторики на створення безпечного і рівноправного середовища для громадян.

Критичне мислення, яке є однією з ключових soft skills, допомагає управлінцям оцінювати політики й управлінські рішення з урахуванням інтересів обох статей, виявляти приховані форми дискримінації й ухвалювати зважені рішення.

У Швеції, Норвегії, Канаді, Німеччині функціонують інститути постійного підвищення кваліфікації державних службовців, де питання гендерної чутливості інтегруються у всі курси. Наприклад, в Швеції кожен чиновник має пройти обов'язковий курс з diversity management (управління різноманіттям), де гендерна складова займає центральне місце.

Франція впровадила так звану систему «гендерного аудиту» в державних структурах, що дозволяє виявляти упередження в кадровій політиці, внутрішній комунікації та доступі до ресурсів.

Формування гендерної чутливості як складової soft skills у публічному управлінні є не лише морально-етичною вимогою часу, а й прагматичним кроком до підвищення ефективності державного управління. Успішна реалізація гендерно орієнтованої політики вимагає розвитку нової управлінської культури, де цінуються емоційна компетентність, комунікабельність, адаптивність і рефлексивність. Гендерна чутливість як управлінська компетентність дозволяє не лише запобігати дискримінації, а й будувати довіру громадян до влади, підвищувати якість публічних послуг та адаптувати державне управління до сучасних трансформацій.

Список посилань:

1. Мельник Т.М. Творення суспільства гендерної рівності: міжнародний досвід. Закони зарубіжних країн з гендерної рівності: підручник. Київ: Стінос, 2010. 440 с.
2. Тюріна Д. М. Інституційне середовище гендерної політики держави: структура та розвиток. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. Випуск 2. 2024. С. 64–69
3. Щербак Н. В. Інституційне забезпечення реалізації державної гендерної політики в умовах реформування державного управління. Право та державне управління. 2020. № 3. С. 141–149.

УДК: 331.446

Блудчий С.І.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н.*

ПРОФЕСІЙНИЙ СТРЕС У ДОБУ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ВИКЛИКИ, НАСЛІДКИ, ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

Сучасний ринок праці перебуває в стані постійної трансформації, спричиненої цифровізацією, автоматизацією, розвитком штучного інтелекту, глобалізацією, екологічними та геополітичними викликами. У таких умовах професійні ролі суттєво змінюються: зникають традиційні професії, з'являються нові, а вимоги до компетентностей працівників зростають. Ці процеси, хоч і є об'єктивною необхідністю, водночас породжують високий рівень професійного стресу, особливо у людей, які змушені змінювати сферу діяльності, перекваліфіковуватись або адаптуватись до нових форматів роботи [1].

Професійний стрес — це психологічний стан, що виникає у працівника через невідповідність між зовнішніми вимогами до його професійної ролі та наявними ресурсами (часовими, когнітивними, емоційними, компетентнісними). У період трансформацій цей дисбаланс загострюється через: страх втрати роботи; невизначеність щодо майбутньої кар'єри; необхідність опанування нових цифрових технологій; зниження самооцінки через невідповідність сучасним стандартам.

Згідно з даними Міжнародної організації праці, до 2030 року понад 1 млрд. працівників у світі потребуватимуть перекваліфікації, а понад 40% з них відчують постійний тиск та емоційне виснаження [2]. У звітах МОЗ України та дослідженнях міжнародних HR-компаній зазначається, що рівень тривожності серед працівників, які проходять професійну трансформацію, зростає на 30–45%, якщо не передбачено систем підтримки.

Основні прояви професійного стресу у період змін: емоційне виснаження, зниження мотивації до праці; труднощі з концентрацією уваги, прийняттям рішень; зростання конфліктності та зниження продуктивності; апатія, тривожність, іноді — психосоматичні симптоми.

Проте стрес у цьому контексті не є суто негативним явищем. За умови правильного управління він може стати поштовхом до внутрішнього зростання, активізації ресурсів, зміни професійної ідентичності. Головне — мати ефективні інструменти подолання та профілактики стресу.

Шляхи подолання професійного стресу в умовах трансформацій: Розвиток стресостійкості та емоційного інтелекту. Навички саморегуляції, розпізнавання емоцій, управління тривожністю значно знижують рівень стресу. Курси з емоційного інтелекту, медитації, технік майндфулнесу вже стали частиною програм багатьох компаній і державних платформ.

Кар'єрне консультування та менторство. Підтримка фахівців, які допомагають переосмислити свою роль, виявити сильні сторони, визначити шляхи перекваліфікації або профільних змін. Особливо це важливо для молоді, ветеранів, ВПО.

Доступ до програм безперервного навчання (Lifelong Learning). Відкриті онлайн-курси, мікросертифікати, державні ваучери на навчання — усе це знижує страх перед змінами, підвищує впевненість у власній затребуваності.

Психологічна підтримка на робочому місці. Роботодавці повинні впроваджувати політику турботи про ментальне здоров'я: тренінги зі стрес-менеджменту, внутрішні консультації, гнучкий графік, чітка комунікація щодо змін.

Сформоване колективне середовище. Командна підтримка, відкритий діалог, горизонтальна комунікація в команді сприяють зниженню соціального відчуження, яке посилює стрес.

Для України, яка переживає глибоку трансформацію ринку праці в умовах війни, релокації підприємств, масштабної трудової міграції та цифрової трансформації, питання професійного

стресу є не лише індивідуальним, а й соціальним викликом. Розробка національних програм психологічної підтримки, розвиток платформ професійного навчання та кар'єрного орієнтування є необхідними умовами подолання системного стресу.

Професійний стрес під час трансформації ролей — це природна реакція на виклики часу. Однак саме вміння розпізнавати цей стан, використовувати ресурси підтримки, адаптуватися й навчатися визначає успішність індивіда на новому етапі його професійного розвитку. Інвестиції в ментальне здоров'я, soft skills і адаптаційні інструменти — це стратегічні заходи для сталості людського капіталу в умовах непередбачуваного майбутнього.

Список посилань:

1. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
2. International Labour Organization. *World Employment and Social Outlook 2023*. Geneva: ILO, 2023. URL: <https://www.ilo.org>
3. Міністерство охорони здоров'я України. Звіт «Психічне здоров'я населення під час війни: оцінка та напрями дій». Київ: МОЗ, 2023. 44 с.

УДК: 005.963

Боровик А.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Сокол М.Ю.*

SOFT SKILLS ЯК ЧИННИК УСПІШНОЇ ПЕРЕКВАЛІФІКАЦІЇ В УМОВАХ АВТОМАТИЗАЦІЇ

Автоматизація, штучний інтелект і цифровізація докорінно змінюють ландшафт сучасного ринку праці, витісняючи низку професій із рутинними функціями та створюючи попит на нові компетенції. У цьому контексті перекваліфікація працівників — тобто процес набуття нової професії або спеціалізації — стає не винятком, а нормою трудового життя. Проте успішність цієї трансформації залежить не лише від технічних знань чи професійних сертифікатів. Ключову роль відіграють м'які навички (soft skills), які забезпечують адаптивність, мотивацію до навчання, психологічну стійкість і ефективну взаємодію в новому середовищі [1].

До переліку soft skills зазвичай відносять комунікацію, критичне мислення, управління часом, емоційний інтелект, гнучкість, здатність до роботи в команді, самоменеджмент, креативність. У реаліях стрімкої автоматизації саме ці навички допомагають людині швидко зорієнтуватися в нових умовах, вибудувати ефективну стратегію навчання, уникнути професійного вигорання та інтегруватися в нову професійну спільноту.

За даними дослідження McKinsey Global Institute, до 2030 року до 375 мільйонів працівників у світі можуть змінити сферу зайнятості внаслідок автоматизації. Дослідники зазначають, що лише наявність технічної підготовки не гарантує успішної перекваліфікації, якщо працівник не володіє базовими м'якими навичками — зокрема здатністю навчатися, адаптуватися до нових соціальних ролей, працювати з різними людьми [2].

Soft skills відіграють кілька функцій у процесі перекваліфікації: Мотиваційна — внутрішня цілеспрямованість, самодисципліна, вміння долати страх перед новим і бачити цінність у змінах. Когнітивна — здатність швидко обробляти інформацію, критично мислити, приймати обґрунтовані рішення. Комунікативна — налагодження контактів у новому колективі, нетворкінг, ефективна взаємодія в навчальному процесі. Емоційна — управління стресом, толерантність до невизначеності, стійкість до фрустрацій у разі невдач.

Особливе значення soft skills мають для вразливих груп населення — людей середнього віку, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок після декрету, осіб із сільських територій. Для них перекваліфікація часто є не лише кар'єрним, а й особистісним викликом. Розвинені м'які

навички дають змогу відновити впевненість у собі, налагодити соціальні зв'язки, ефективно використовувати навчальні можливості [3].

В українському контексті на фоні воєнної кризи, вимушеної міграції та трансформації національного ринку праці розвиток soft skills є важливим інструментом стійкості людського капіталу. Платформи на кшталт «Дія.Освіта», Coursera for Ukraine, Prometheus дедалі частіше включають модулі з критичного мислення, емоційного інтелекту, самоменеджменту в пакети перекваліфікаційних курсів.

Однак, існує низка викликів: низька мотивація до розвитку м'яких навичок, особливо серед старших вікових груп; відсутність методик оцінювання soft skills на етапі підбору персоналу чи навчання; обмежений інституційний супровід — відсутність наставництва, зворотного зв'язку, менторства; дефіцит компетентних викладачів, які можуть інтегрувати soft skills в професійне навчання.

Для підвищення ефективності перекваліфікації через розвиток м'яких навичок рекомендується: інтегрувати soft skills у всі освітні та тренінгові програми; проводити діагностику м'яких навичок перед навчанням та після його завершення; створювати менторські програми супроводу у період професійних змін; популяризувати успішні історії перекваліфікації через розвиток soft skills; включати розвиток м'яких навичок до стратегій підтримки зайнятості та реінтеграції на ринок праці.

Таким чином, soft skills — це не допоміжна компетенція, а базовий чинник успішної професійної трансформації, особливо в умовах автоматизації, коли постійні зміни стають нормою. Системна робота над розвитком цих навичок — необхідна умова збереження конкурентоспроможності фахівців і цілісності національного людського капіталу в новій економічній реальності.

Список посилань:

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023. URL: <https://www.weforum.org>
2. McKinsey Global Institute. Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation. — New York: McKinsey, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
3. Міністерство цифрової трансформації України. Аналітичний звіт про реалізацію програм перекваліфікації на платформі «Дія.Освіта». Київ: Мінцифра, 2023. URL: <https://osvita.diiia.gov.ua>

УДК: 159.944

Бриль Ю.Г.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ДО ПРОФЕСІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У світі, де цифрові технології стрімко змінюють логіку функціонування економіки, суспільства та ринку праці, цифрова грамотність дедалі частіше розглядається не лише як набір технічних навичок, а як психологічна основа професійної готовності до трансформацій. Це поняття охоплює не лише здатність користуватись цифровими інструментами, а й готовність до навчання, відкритість до нового, здатність долати страх перед технологіями та працювати в умовах постійних змін [1].

Професійна трансформація у XXI столітті означає не лише зміну місця роботи, а й зміну ролі, інструментів праці, способів взаємодії, оцінки результатів, і навіть системи цінностей. У таких умовах психологічна готовність до змін визначає здатність людини залишатися ефективною, конкурентоспроможною та емоційно стабільною. Цифрова грамотність є одним

із базових компонентів цієї готовності, оскільки вона: формує відчуття контролю над сучасним середовищем; знижує рівень тривоги перед технологіями; дає людині інструменти для самостійного пошуку рішень; відкриває можливості для навчання і професійного зростання [2].

У цьому контексті цифрову грамотність можна умовно поділити на три рівні: Технічний — уміння користуватися базовими цифровими інструментами (офісні програми, пошук інформації, електронна пошта, онлайн-сервіси). Когнітивний — здатність критично оцінювати цифрову інформацію, захищати дані, розуміти алгоритми. Поведінковий/емоційний — впевненість у власних силах, толерантність до технологічних новацій, готовність до цифрової співпраці та самоосвіти.

Згідно з дослідженням Європейської комісії (DESI 2022), у країнах із високим рівнем цифрової грамотності спостерігається вищий рівень працевлаштування серед населення під час кризових періодів, включаючи пандемію COVID-19 і повоєнну відбудову. У цих країнах цифрові навички розглядаються не лише як економічна категорія, а й як психологічний буфер, що забезпечує впевненість і мотивацію до змін [3].

В українському контексті питання цифрової грамотності набуло особливої актуальності після 2022 року. За даними Мінцифри, близько 38% населення не мають достатніх цифрових навичок для ефективної участі в економіці, особливо в сільських громадах, серед ВПО, осіб старшого віку. Це не лише обмежує доступ до сучасного ринку праці, а й посилює психологічне відчуття ізоляції, безсилля, професійної маргіналізації [2].

Для підвищення психологічної готовності громадян до трансформацій на основі цифрової грамотності, доцільно: впроваджувати короткі модульні курси з фокусом на практичну впевненість у цифровому середовищі; поєднувати цифрову освіту з тренінгами особистісного розвитку, самоорганізації, саморефлексії; створювати менторські програми цифрової підтримки на базі громад, університетів, центрів зайнятості; впроваджувати оціночні інструменти цифрової готовності до змін; проводити інформаційні кампанії, які знижують тривожність і популяризують технологічну відкритість як життєву навичку.

Таким чином, цифрова грамотність — це не лише про «вміння працювати з комп'ютером», а про глибший рівень — психологічну готовність до змін, впевненість у собі, відкритість до нового. Вона формує внутрішній фундамент для успішної професійної трансформації в умовах невизначеності. Саме тому цифрова освіта має бути не лише частиною економічної чи освітньої політики, а й елементом психосоціальної підтримки населення у періоди кризи та відбудови.

Список посилань:

1. Ferrari, A. (2013). DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe. Luxembourg: EU Publications.
2. Міністерство цифрової трансформації України. Національний звіт з цифрової грамотності дорослого населення. Київ: Мінцифра, 2023. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>
3. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI) — Human Capital 2022. Brussels: EC. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu>.

УДК: 159.9

Бурка О.М.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ЗМІН УМОВ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Процеси цифровізації суттєво трансформують сучасне робоче середовище, змінюючи як технічні, так і соціальні аспекти праці. Для багатьох працівників це означає не лише опанування нових інструментів, а й необхідність змінити звичний стиль роботи, комунікацій, структуру робочого дня. У цьому контексті психологічна адаптація працівників до цифрових змін стає ключовим чинником ефективного функціонування організацій, збереження мотивації персоналу та мінімізації стресу.

Цифровізація впроваджує нові технології в щоденні завдання — електронний документообіг, цифрові платформи, CRM-системи, онлайн-наради, дистанційне управління. Разом із перевагами (швидкість, прозорість, мобільність) вона породжує нові виклики: перевантаження інформацією, постійна доступність («always online»), швидкий темп змін, необхідність постійного навчання. Багато працівників, особливо старшого віку, можуть відчувати тривогу, сумніви у власній компетентності, страх втратити роботу, що вказує на високі ризики професійного вигорання, стресу і зниження продуктивності [1].

Психологічна адаптація у цьому контексті — це процес пристосування до змінених вимог праці та нових форматів взаємодії, що включає: когнітивний компонент (усвідомлення змін і потреба в них); емоційний компонент (регуляція тривожності, прийняття невизначеності); поведінковий компонент (активна участь у змінах, навчання, ініціативність) [2].

Важливо розуміти, що успішність адаптації залежить не лише від особистих рис працівника, а й від зовнішнього середовища: стилю управління, комунікації змін, доступу до навчання, підтримки з боку керівництва. Дослідження McKinsey показують, що в організаціях, де зміни впроваджуються з урахуванням психологічної безпеки та участі персоналу, рівень прийняття нових технологій зростає на 50–70% [3].

Для забезпечення ефективної адаптації працівників до цифровізації доцільно дотримуватись таких принципів: Прозора комунікація змін. Чітке пояснення цілей цифровізації, вигод для працівників, реалістичних термінів і можливих труднощів формує відчуття передбачуваності й знижує тривожність.

Психологічна підтримка персоналу. Проведення тренінгів зі стрес-менеджменту, індивідуальні консультації, створення «гарячих ліній довіри», організація груп підтримки сприяють емоційній стабільності в період трансформацій.

Навчання і підвищення цифрової компетентності. Регулярні тренінги, менторські програми, самоосвітні ресурси (онлайн-курси, вебінари) мають бути доступні для всіх вікових і професійних категорій.

Інклюзивність цифрових змін. Залучення працівників до процесу прийняття рішень, пілотування нових рішень спільно з користувачами, врахування зворотного зв'язку дозволяють формувати почуття участі і контролю над змінами.

Гнучкість у форматах праці. Запровадження дистанційної або гібридної роботи має супроводжуватись інституційною підтримкою — чіткими правилами комунікації, балансом між роботою і особистим життям, чітко визначеними очікуваннями.

Під час адаптації важливо приділяти особливу увагу вразливим групам працівників — людям передпенсійного віку, особам з інвалідністю, тим, хто має низький стартовий рівень цифрової компетентності. Для них зміни можуть мати особливо високий рівень психологічного дискомфорту, а отже — потребують персоналізованих підходів.

У державному секторі України прикладом такої роботи є Цифрова академія НАДС, яка реалізує програми не лише з цифрових навичок, а й з розвитку soft skills — емоційного інтелекту, стресостійкості, командної взаємодії. Також у рамках Національної цифрової стратегії передбачено розробку методичних рекомендацій із цифрової адаптації персоналу, що включають психологічні аспекти трансформації [2].

У підсумку, психологічна адаптація до цифровізації — це не індивідуальна справа окремого працівника, а управлінське завдання організації. Від її ефективності залежить не лише темп впровадження цифрових рішень, а й якість командної роботи, інноваційна активність, рівень мотивації і, зрештою, стійкість організації до зовнішніх викликів. Підтримка персоналу під час змін — це стратегічна інвестиція у людський капітал і цифрове майбутнє держави.

Список посилань:

1. World Economic Forum. Digital Transformation: Powering the Great Reset. Geneva: WEF, 2021. URL: <https://www.weforum.org>
2. Національне агентство України з питань державної служби. Методичні рекомендації щодо цифрової адаптації державних службовців. Київ: НАДС, 2023. 38 с.
3. McKinsey & Company. The human factor in digital transformation. New York: McKinsey Insights, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com>.

УДК: 159.923.2

Вакуленко С. І.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

ФОРМУВАННЯ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК КЛЮЧОВОГО SOFT SKILL У НОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

У новій економіці, яка формується під впливом цифровізації, автоматизації, гібридизації праці, зростання значення людського капіталу та нестабільних зовнішніх факторів (економічні кризи, війна, пандемії), провідну роль у забезпеченні професійної стійкості працівників відіграють м'які навички (soft skills). Серед них емоційний інтелект (EI) вважається базовою складовою ефективної комунікації, командної роботи, адаптації до змін, стресостійкості та лідерства [1].

Емоційний інтелект (EI) — це здатність людини розпізнавати, розуміти, контролювати власні емоції, а також емоції інших людей з метою ефективної взаємодії. Концепція EI вперше була представлена Пітером Саловеем і Джоном Майєром у 1990-х роках і набула широкого поширення завдяки Деніелу Ґоулману, який довів, що успішність людини в кар'єрі на 70% залежить від її емоційної компетентності, а не лише від рівня IQ [2].

У контексті нової економіки, яка вимагає гнучкості, швидкої адаптації до нових умов праці, самостійного прийняття рішень, міжгалузевої мобільності та етичної поведінки, емоційний інтелект виконує критичні функції: забезпечує саморегуляцію в умовах невизначеності; формує емпатію як передумову командної співпраці; допомагає приймати рішення, зважаючи не лише на факти, а й на емоційний контекст; підвищує якість лідерства та управління людьми.

Згідно з доповіддю World Economic Forum (2023), емоційний інтелект входить до п'ятірки найбільш затребуваних навичок у глобальному ринку праці, поступаючись лише аналітичному мисленню та здатності до самонавчання [3].

На практиці формування EI у працівників передбачає розвиток таких ключових компонентів: Самоусвідомлення — здатність розпізнавати власні емоції, розуміти їхні причини та вплив на поведінку. Саморегуляція — контроль імпульсивних реакцій, стресу, агресії; розвиток стійкості. Мотивація — орієнтація на досягнення, внутрішня зацікавленість у результатах,

оптимізм. Емпатія — вміння розуміти стан і потреби інших людей, що важливо в команді та при обслуговуванні клієнтів. Соціальні навички — ефективна комунікація, здатність до переконання, вирішення конфліктів, побудова стійких взаємозв'язків.

Розвиток емоційного інтелекту особливо актуальний для: державних службовців, які працюють із громадянами у стресових ситуаціях; менеджерів і лідерами команд, які повинні підтримувати мотивацію персоналу в умовах турбулентності; освітян і медиків, які працюють у «емоційно насиченому» середовищі; представників сервісних професій, що контактують із клієнтами.

В Україні тематика EI стає дедалі популярнішою у програмах підвищення кваліфікації (зокрема на платформах Дія.Освіта, Prometheus, Центрів розвитку держслужби). Водночас, системна інтеграція цієї навички у формальні освітні програми, моделі компетентностей і HR-практики поки що перебуває на етапі становлення.

Для ефективного формування емоційного інтелекту необхідно: включати модулі EI у шкільні та університетські програми як частину громадянської та психологічної освіти; проводити корпоративні тренінги з емоційної грамотності, конфліктології, саморегуляції; застосовувати коучинг і менторство у розвитку EI лідерів; інтегрувати оцінку EI в системи рекрутингу, атестації та кадрового резерву.

Таким чином, емоційний інтелект у новій економіці — це не просто бажана якість, а критична умова успішності людини в будь-якій професійній сфері. Його розвиток — стратегічне завдання як для окремих організацій, так і для національної системи освіти та управління людським капіталом.

Список посилань:

1. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
2. Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. San Diego: TalentSmart.
3. World Economic Forum. *Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF, 2023. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.weforum.org>.

УДК: 159.953

Григор'єв В.С.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

МОТИВАЦІЙНІ МОДЕЛІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО ГНУЧКИХ ФОРМАТІВ ЗАЙНЯТОСТІ

У сучасній економіці гнучкі формати зайнятості — такі як дистанційна робота, фриланс, гібридна модель, проєктна співпраця та неповна зайнятість — стають звичним явищем. Перехід до таких форматів прискорився під впливом пандемії COVID-19, війни в Україні, цифрової трансформації й зміни трудових цінностей. Однак адаптація працівників до нових моделей зайнятості вимагає не лише технічного забезпечення або організаційної перебудови, а й глибокого мотиваційного переосмислення, оскільки трансформується не лише формат праці, а й відчуття ролі, стабільності, приналежності.

Гнучка зайнятість передбачає вищий рівень самостійності, відповідальності, самоменеджменту, але водночас супроводжується такими викликами, як: нестача зворотного зв'язку від керівництва; розмиті кордони між роботою та особистим життям; почуття ізоляції; зниження командної ідентичності.

У такій ситуації критично важливо забезпечити мотиваційні умови, які підтримують продуктивність, залученість і задоволеність працюю. Саме тому на перший план виходять мотиваційні моделі, що враховують психологічні потреби працівника в умовах гнучкої зайнятості.

Однією з провідних є теорія самодетермінації Десі та Раяна (Self-Determination Theory), яка визначає три ключові потреби, що мають бути задоволені для збереження внутрішньої мотивації: Автономія — свобода у виборі способу виконання завдань. Компетентність — впевненість у власній професійній спроможності. Зв'язок з іншими — відчуття належності до команди чи організації [1].

Ці елементи особливо важливі у дистанційній або гібридній роботі, де формальний контроль замінюється саморегуляцією, а комунікація стає переважно цифровою.

Інша поширена модель — двофакторна модель мотивації Герцберга, яка розрізняє: гігієнічні чинники (зарплата, умови праці, політика компанії) — усувають незадоволення, мотиваційні чинники (визнання, відповідальність, професійне зростання) — стимулюють залучення і розвиток [2].

У гнучких форматах перша група чинників часто відходить на другий план, адже працівники можуть працювати з будь-якої локації, не мати чітко визначених годин роботи. Тому компаніям важливо зосередитись на розвитку нематеріальної мотивації, яка забезпечує емоційний зв'язок із роботою.

До ефективних інструментів мотивації в умовах гнучкої зайнятості належать: Гнучке планування цілей і автономія у прийнятті рішень. Дає відчуття довіри з боку керівництва й підвищує відповідальність. Цифрова прозорість та регулярний фідбек. Онлайн-наради, чіткі KPI, електронні щоденники дозволяють бачити результат своєї роботи в системі координат. Індивідуалізовані кар'єрні траєкторії. Навчальні плани, менторські програми, розвиток «гнучкої кар'єри» (flex-career). Культурна згуртованість на відстані. Створення цифрових спільнот, неформальні онлайн-заходи, командні чати. Символічне визнання. Подяки, бейджі, публічні згадки в корпоративних новинах — усе це сприяє емоційній залученості.

В Україні за останні роки спостерігається зростання гнучких форматів: згідно з аналітикою robota.ua, у 2023 році понад 28% вакансій передбачали дистанційний або гібридний режим, а понад 45% працівників заявили про бажання зберегти гнучкість після завершення воєнного стану [3]. Водночас лише третина роботодавців має розроблену стратегію мотивації для віддалених співробітників, що свідчить про необхідність оновлення HR-підходів.

Таким чином, адаптація працівників до гнучких форматів зайнятості є не лише технічним чи організаційним, а насамперед мотиваційним викликом. Побудова гнучкої, людиноцентричної моделі мотивації — запорука не тільки утримання персоналу, а й формування продуктивного, психологічно стійкого трудового середовища у світі, де зміни — це константа.

Список посилань:

1. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
2. Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.
3. robota.ua. Аналітичний звіт про гнучкі формати зайнятості в Україні, 2023. URL: <https://robota.ua>.

УДК: 331.108

Губенко В.Ю.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Сокол М.Ю., старший викладач*

РОЛЬ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ПРОФЕСІЙНІЙ РЕАДАПТАЦІЇ В НОВИХ СФЕРАХ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах постійних змін на ринку праці — спричинених цифровізацією, воєнними діями, енергетичними кризами та структурними перетвореннями економіки — все більше фахівців стикаються з необхідністю професійної реадaptaції, тобто переходу до нової сфери діяльності або набуття нових професійних ролей. Цей процес супроводжується не лише зміною навичок, а й глибокими психологічними та соціальними зрушеннями. У такому контексті командна взаємодія виступає потужним інструментом підтримки, прискорення адаптації та формування професійної впевненості в новому середовищі.

Професійна реадaptaція часто супроводжується стресом, відчуттям невпевненості, зниженням самооцінки, особливо коли вона відбувається не добровільно, а під тиском обставин: втрати роботи, релокації, закриття підприємства, вимушеного повернення з-за кордону тощо. У таких умовах наявність підтримувального колективу, ефективної комунікації та горизонтальної взаємодії значно підвищує шанси фахівця на успішне входження в нову професійну роль [1].

Основні функції командної взаємодії у процесі реадaptaції: Емоційна підтримка Командна робота створює середовище взаємоповаги та довіри, що знижує рівень тривожності й страх перед невідомим. Колеги можуть надати неформальну допомогу, поділитися досвідом, підтримати у складний момент.

Обмін знаннями та навчання. Робота в команді прискорює процес засвоєння нової інформації: новачки можуть навчатися в досвідченіших колег, отримуючи зворотний зв'язок у реальному часі. Це сприяє формуванню навичок через практику — тобто найбільш ефективним способом.

Формування нової професійної ідентичності. У команді людина починає асоціювати себе з новою роллю, професією, бачити приклади для наслідування, відчувати свою причетність до спільної мети.

Мотиваційний ефект. Колективна робота активізує внутрішні ресурси, допомагає зберігати позитивний настрій і орієнтацію на результат. Успіхи команди стають прикладом і натхненням для індивідуального зростання.

Дослідження Gallup (2022) підтверджує, що працівники, які інтегруються в колектив протягом перших 3 місяців після професійної зміни, вдвічі рідше повертаються до старих моделей поведінки або змінюють нове місце роботи [2].

В умовах війни в Україні значна частина населення вимушено змінила місце проживання та вид зайнятості. За даними KSE, понад 30% ВПО змінили сферу діяльності, з яких 65% зазначили, що саме «дружня команда» була вирішальним фактором у процесі адаптації [3]. Особливо важливою є підтримка в колективах соціальних, освітніх, медичних і громадських організацій, куди долучаються нові працівники без значного досвіду, але з високою мотивацією.

Реадaptaція через команду також ефективна в ІТ-сфері, соціальному підприємстві, проєктній роботі. Саме тут формуються нові «гнучкі команди», які швидко навчаються, самостійно розподіляють ролі та активно підтримують один одного.

Умови ефективної командної підтримки під час реадaptaції: менторство та наставництво в колективі (навіть неформальне); включення новачків у командні завдання з першого тижня; регулярні командні обговорення, рефлексії, взаємооцінка; інклюзивна культура, що враховує потреби різних груп — ВПО, людей з інвалідністю, осіб із низьким цифровим досвідом; психологічна безпека — право ставити запитання, висловлювати думки без страху критики.

Таким чином, командна взаємодія виступає не лише операційним інструментом, а стратегічним чинником професійної реадaptaції. Саме в команді фахівець формує нову ідентичність, прискорює навчання, долає бар'єри невпевненості й інтегрується в нову професійну спільноту. Для державної політики, HR-менеджменту та системи освіти важливо створювати умови, в яких командна робота — не виняток, а норма адаптаційного процесу.

Список посилань:

1. Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
2. Gallup. State of the Global Workplace Report 2022. URL: <https://www.gallup.com>
3. Київська школа економіки (KSE). Працевлаштування ВПО: бар'єри та можливості адаптації. Київ: KSE, 2023. 58 с.

УДК: 159.923.2

Гудимов А.М.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н.*

САМОМЕНЕДЖМЕНТ ТА АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ФАХІВЦІВ У ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасний світ характеризується високою турбулентністю — геополітичні конфлікти, глобальні пандемії, економічні коливання, технологічні прориви створюють постійний стан невизначеності. У таких умовах особливої ваги набуває самоменеджмент як здатність особистості ефективно організовувати свій час, енергію, психоемоційний стан і професійний розвиток, а також адаптаційні стратегії, що дозволяють зберігати працездатність і реалізовувати особисті цілі попри зовнішній хаос.

Самоменеджмент — це комплексна система навичок, що включає планування, самоорганізацію, емоційне саморегулювання, цілепокладання, пріоритезацію, тайм-менеджмент, саморефлексію. У періоди нестабільності саме ці здібності допомагають фахівцям уникати дезорганізації, прокрастинації, стресового вигорання та приймати виважені рішення [1].

Згідно з даними Європейської агенції з розвитку навичок (CEDEFOP), фахівці з високим рівнем самоменеджменту на 48% швидше адаптуються до змін на ринку праці, порівняно з тими, хто має переважно технічні компетенції без навичок самоорганізації [2]. Це пов'язано з тим, що ефективний самоменеджмент дозволяє: визначити короткострокові й довгострокові пріоритети; критично оцінювати ситуацію без емоційного «вигорання»; знаходити внутрішні джерела мотивації; зберігати продуктивність навіть у несприятливих умовах; швидко перебудовувати власну поведінку та рутинні дії.

У складних обставинах, таких як війна, втрата роботи, релокація, розрив із професійною ідентичністю чи вимушене навчання, люди застосовують різні адаптаційні стратегії. До найбільш ефективних належать:

Когнітивна адаптація — зміна способу мислення, прийняття змін як можливості, а не загрози. Вона включає розвиток критичного мислення, переосмислення минулого досвіду, формування нового бачення себе.

Емоційна адаптація — здатність управляти своїм емоційним станом, підтримувати оптимізм, звертатися по допомогу в разі потреби. У цей процес входять такі техніки як *mindfulness*, медитація, ведення щоденника.

Поведенкова адаптація — конкретні дії для пристосування: зміна формату роботи, участь у навчанні, побудова нових зв'язків, активний пошук можливостей. Вона залежить від рішучості, гнучкості та здатності до дії попри страх чи невизначеність [3].

На українському ринку праці у період війни, релокації підприємств, зміни форматів зайнятості (від традиційної офлайн-зайнятості до віддаленої, гібридної або фрилансу) питання самоменеджменту й адаптації стало критичним не лише для успішності, а й для збереження психологічного здоров'я. Платформи державного навчання (зокрема Дія.Освіта), міжнародні проєкти (ILO, GIZ, USAID), громадські ініціативи створюють програми підтримки, які включають модулі з самоменеджменту, тайм-менеджменту, стресостійкості, емоційного інтелекту.

Однак, для більшості працівників необхідною є не лише інформація, а й практика — систематична підтримка через коучинг, наставництво, обговорення кейсів, планування кар'єрної стратегії. Саме поєднання теоретичних знань, особистої рефлексії та соціальної взаємодії дозволяє формувати життєстійкість у довготривалих кризах.

Отже, самоменеджмент і адаптаційні стратегії — це не лише інструменти індивідуальної саморегуляції, а й елементи стратегії виживання й розвитку в сучасному мінливому світі. У період нестабільності здатність особистості керувати собою, навчатися, приймати зміни, діяти на випередження — визначає не тільки професійне зростання, а й якість життя загалом.

Список посилань:

1. Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Free Press.
2. CEDEFOP. *Empowering adults through upskilling and reskilling pathways*. — Luxembourg: EU Publications, 2023. URL: <https://www.cedefop.europa.eu>
3. Міністерство цифрової трансформації України. *Програми з розвитку навичок самоменеджменту на платформі Дія.Освіта*. Київ: Мінцифра, 2023. URL: <https://osvita.diiia.gov.ua>.

УДК: 316.77

Дегтяренко В.Ю.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

КРОС-КУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК SOFT SKILL У МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТАХ

У сучасному глобалізованому світі, де міжнародна співпраця стала невід'ємною частиною діяльності урядів, бізнесу, науки та освіти, крос-культурна комунікація набула статусу ключової м'якої навички (soft skill), необхідної для успішної реалізації міжнародних проєктів. Уміння ефективно взаємодіяти з представниками інших культур забезпечує не лише безконфліктне спілкування, а й сприяє побудові довгострокових партнерств, підвищує якість командної роботи та зменшує ризики непорозуміння, які можуть призвести до фінансових і репутаційних втрат.

Крос-культурна комунікація — це здатність розуміти культурні відмінності в поведінці, стилі спілкування, прийнятті рішень, системі цінностей та етикеті, а також адаптувати власну поведінку для ефективної взаємодії. Ця навичка є особливо важливою у багатонаціональних командах, де різне уявлення про час, ієрархію, зворотний зв'язок чи невербальні сигнали може створювати бар'єри навіть за формально однакових технічних компетенцій [1].

Згідно з дослідженням Deloitte, 71% керівників міжнародних проєктів вважають крос-культурну комунікацію критичним фактором успіху, а понад 30% проєктних невдач пов'язані саме з комунікативними й культурними бар'єрами [2].

У міжнародних проєктах особливо актуальними є наступні аспекти крос-культурної комунікації: мовна гнучкість (володіння іноземними мовами, але також здатність уникати

сленгу, адаптувати повідомлення для не носіїв); контекстуальність (розуміння різниці між висококонтекстними й низькоконтекстними культурами — за Е. Холлом); стилі прийняття рішень (наприклад, колективні в Японії vs індивідуальні в США); ставлення до часу (лінійне в Німеччині vs циклічне в Латинській Америці); висловлення емоцій (стримане в Північній Європі vs емоційне на Півдні Європи чи в арабських країнах).

Володіння цією навичкою є результатом поєднання: культурної обізнаності (знання базових особливостей різних культур), культурної чутливості (емпатія та повага до іншості), адаптивності (готовність змінювати стиль спілкування), інтеркультурного досвіду (практична участь у міжнародних проєктах, поїздки, спілкування).

Успішне володіння крос-культурною комунікацією дозволяє: уникати конфліктів та непорозумінь у міжнародних командах; налагоджувати ефективний обмін інформацією; формувати довіру між партнерами; забезпечувати інклюзивність рішень; пришвидшити ухвалення стратегічно важливих домовленостей.

Для українських фахівців, які беруть участь у програмах Erasmus+, Horizon Europe, UNDP, USAID, GIZ, U-LEAD, а також у міждержавній співпраці, крос-культурна комунікація є необхідною умовою ефективної взаємодії з європейськими, азійськими чи північноамериканськими партнерами. Водночас ця навичка залишається малодослідженою в українській системі професійної підготовки.

Розвиток цієї компетентності вимагає: інтеграції міжкультурних тренінгів у формальні освітні програми та тренінги для держслужбовців і проєктних менеджерів; використання кейсів з практики міжнародних проєктів для навчання; залучення менторів з міжнародним досвідом; підвищення рівня володіння іноземними мовами, зокрема англійською як мовою міжнародного спілкування.

Таким чином, крос-культурна комунікація є не просто окремим soft skill, а інтегративною здатністю, яка поєднує емоційний інтелект, комунікацію, гнучкість і критичне мислення. Її розвиток є передумовою успішної участі в міжнародних проєктах, підвищення конкурентоспроможності українських фахівців та розширення партнерських горизонтів у світі, де глобальна співпраця стала ключем до інновацій і розвитку.

Список посилань:

1. Hofstede, G. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.
2. Deloitte. Global Human Capital Trends 2022: The rise of the boundaryless workforce. URL: <https://www2.deloitte.com>
3. Центр підвищення кваліфікації держслужбовців. Програма з міжкультурної компетентності. Київ: НАДС, 2023. URL: <https://cpd.gov.ua>.

УДК: 159.923.2

Діденко С.П.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ІНДИВІДУАЛЬНІ ВІДМІННОСТІ У СПРИЙНЯТТІ ЗМІН І ЇХ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ SOFT SKILLS

У сучасному світі, що стрімко змінюється під впливом технологій, геополітики та глобальних криз, soft skills — м'які навички стали ключовим ресурсом адаптації працівників до нових професійних умов. Проте ефективність реалізації цих навичок залежить не лише від їх наявності чи формального навчання, а значною мірою — від індивідуального сприйняття змін,

тобто психологічної реакції людини на нові обставини, невизначеність, вимоги до гнучкості та самоорганізації [1].

Індивідуальні відмінності у сприйнятті змін охоплюють такі компоненти: когнітивний рівень — як людина інтерпретує зміни (як загрозу чи можливість); емоційний рівень — як емоційно реагує (тривога, ентузіазм, зневіра, мотивація); поведінковий рівень — як змінює свою поведінку (уникає, приймає, активно діє).

На ці реакції впливають: тип темпераменту, рівень емоційного інтелекту, минулий досвід, толерантність до невизначеності, самооцінка, а також — соціальний контекст (підтримка колег, наявність ресурсів, культура організації) [2].

Як сприйняття змін впливає на реалізацію soft skills. М'які навички, такі як критичне мислення, комунікація, емоційний інтелект, адаптивність, робота в команді — реалізуються в динамічному соціальному середовищі. Людина з високою стресостійкістю та відкритістю до нового: швидше приймає зміни та ефективніше комунікує; більш охоче включається в навчання, розвиток; демонструє більшу гнучкість у ролях і мисленні.

Натомість люди з високою тривожністю, заниженою самооцінкою або негативним досвідом попередніх змін часто: блокують комунікацію; уникають відповідальності; схильні до професійного вигорання, попри формальне володіння soft skills.

За даними дослідження Кембриджського університету, люди з високим рівнем психологічної гнучкості в 1,8 рази ефективніше застосовують м'які навички під час змін, ніж ті, хто демонструє опір або залежність від стабільності [3].

Практичні наслідки для HR і освіти. Оцінювання індивідуальних відмінностей (особистісних профілів, реакцій на зміни) дозволяє коригувати навчальні програми розвитку soft skills. Наприклад, інтровертам можуть бути корисніші індивідуальні сесії та рефлексія, ніж групові тренінги. Навчальні стратегії мають бути адаптивними: з урахуванням стилю мислення, швидкості сприйняття нової інформації, ставлення до ризику. Розвиток soft skills має включати елементи емоційної обізнаності та саморефлексії, а також техніки підвищення психологічної готовності до змін: майндфулнес, когнітивно-поведінкові підходи, підтримку менторів. Команди з різноманітними стилями сприйняття змін можуть бути більш стійкими, якщо їх правильно фасилітувати — через балансування ролей, повагу до різних підходів, створення атмосфери безпеки.

Отже, індивідуальні відмінності у сприйнятті змін суттєво впливають на ефективність використання soft skills. Успішна реалізація м'яких навичок залежить не лише від їх формального володіння, а й від внутрішньої готовності до змін, емоційної регуляції та мотиваційної структури особистості. Тому розвиток soft skills має розглядатися у взаємозв'язку з психологічними особливостями, а не як універсальний шаблон. Такий підхід дозволяє зробити програми підготовки та адаптації персоналу більш ефективними й людськими — особливо в умовах змін, які вже стали новою нормою.

Список посилань:

1. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
2. Bridges, W. (2009). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Boston: Da Capo Press.
3. Cambridge University. *Psychological Flexibility and Soft Skills Implementation in Transformational Work Environments*. Cambridge Research Bulletin, 2022.

АДАПТАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДТРИМКИ МОЛОДИХ БАТЬКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі соціальні та психологічні трансформації, зокрема в родинному середовищі. Молоді батьки — особлива категорія населення, яка, з одного боку, стикається з типовими труднощами батьківства, а з іншого — змушена долати виклики екзистенційного рівня: втрату домівки, вимушене дистанціювання членів сім'ї, нестабільність, загрозу життю. До цього додається невизначеність майбутнього, постійне відчуття небезпеки, втрати джерел доходу, освітніх і медичних ресурсів. У таких умовах підтримка батьків має бути комплексною, мультидисциплінарною та адаптованою до кризового контексту.

Обмежений доступ до фахової допомоги, високий рівень соціального стресу, а також тенденція до емоційного вигорання у молодих батьків — все це посилює ризик порушення батьківсько-дитячої взаємодії, зниження якості життя та психоемоційного здоров'я сімей загалом. Під час війни родини часто опиняються в умовах, де звичні моделі поведінки не працюють, що потребує розробки нових механізмів підтримки на індивідуальному та суспільному рівні. Часто молоді матері чи батьки змушені виконувати подвійні функції — батьківські та адаптаційні — в незнайомому соціальному середовищі, що створює додаткове навантаження на психіку.

У науковій літературі проблема подолання психологічних наслідків стресу в умовах надзвичайних ситуацій розглядається в межах досліджень стресостійкості, посттравматичного зростання, а також кризової психології. Бонанно вказує на важливість підтримки соціального оточення та індивідуальних ресурсів як ключових факторів адаптації до травмуючих подій [1, с. 25]. Теорія збереження ресурсів Гобфолла акцентує на необхідності стабілізації особистих та міжособистісних ресурсів під час стресу [2, с. 103]. Вважається, що саме збереження або повернення контролю над повсякденним життям є важливим чинником психологічного відновлення особистості після травматичних подій.

В українських дослідженнях (О. Сімоненко, Т. Яценко, І. Зверєва) приділено увагу адаптації особистості в умовах соціальних потрясінь, особливостям реагування на психотравму, методам соціальної реабілітації [3, с. 45; 4, с. 92]. Проте проблема психологічної підтримки саме молодих батьків у контексті військового конфлікту ще потребує ґрунтовнішого вивчення. Потрібні спеціальні протоколи роботи з родинами, що опинилися у стані втрати, дезадаптації або перебувають у постійному русі — внутрішньо переміщені особи, біженці, евакуйовані з зон бойових дій. Доступ до фахової допомоги в таких умовах часто обмежений, тому зростає роль самопомоги, онлайн-інструментів та дистанційних форм підтримки [5, с. 18].

Актуальним є й дослідження щодо ефективності використання когнітивно-поведінкової терапії, майндфулнес-практик, емоційно-фокусованого підходу у роботі з батьками, які пережили травматичні події [6, с. 11]. Ці методи довели свою дієвість у підвищенні рівня емоційної стабільності, формуванні навичок саморегуляції та покращенні якості батьківсько-дитячих стосунків. Рекомендовано включати ці техніки до програм психологічної підтримки у громадах та в рамках державних ініціатив для ВПО та постраждалих сімей.

Основні завдання підтримки. Соціально-психологічна підтримка має бути спрямована на: зниження рівня тривожності та страху; формування навичок саморегуляції; розвиток навичок емоційного контакту з дитиною; створення відчуття контролю над ситуацією; відновлення соціальної підтримки та комунікацій. Окрім цього, важливо посилювати мотивацію до активної участі у житті громади, навчати навичок кризового реагування та створювати можливості для особистісного зростання попри обставини.

Форми роботи. До ефективних форм підтримки належать: індивідуальні та групові консультації; психоедукаційні тренінги; онлайн-сервіси підтримки (чат-боти, мобільні застосунки); програми емоційної саморегуляції (майндфулнес, дихальні практики, тілесно-орієнтовані методики); арт-терапія, нарративна терапія. В умовах війни особливої цінності набувають мобільні групи кризової допомоги, дистанційне консультування, а також інтеграція психологічної підтримки в системи освіти та охорони здоров'я.

Висновки.

Молоді батьки в умовах війни потребують не лише емпатії, а й структурованої професійної допомоги. Створення ефективної системи соціально-психологічної підтримки цієї категорії є ключовою умовою збереження психічного здоров'я суспільства в умовах тривалого стресу. Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на вивчення довготривалих ефектів такої підтримки та на формування політик, що забезпечують її доступність і сталість.

Список посилань:

1. Bonanno G.A. Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? // *American Psychologist*. — 2004. — Vol. 59(1). — P. 20–28.
2. Hobfoll S.E. Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience // *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*. — Oxford University Press, 2007. — P. 127–147.
3. Симоненко О. М. Психологічна допомога особистості в кризових життєвих ситуаціях: навч. посіб. — Київ: Центр учбової літератури, 2013. — 184 с.
4. Яценко Т. С. Теорія і практика психоаналізу у вітчизняній психотерапії. — К.: Либідь, 2011. — 256 с.
5. Зверєва І.Д. Соціально-педагогічна підтримка сімей з дітьми в умовах надзвичайних ситуацій // *Соціальна робота в Україні: теорія і практика*. — 2020. — № 2(18). — С. 15–20.
6. Hayes S.C., Follette V.M., Linehan M.M. Mindfulness and acceptance: Expanding the cognitive-behavioral tradition. — New York: Guilford Press, 2004. — 312 p.

УДК 159.9:331.5

Орішко М.М.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Сокол М.Ю., ст.викладач*

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН НА РИНКУ ПРАЦІ

Динамічні зміни на сучасному ринку праці зумовлені технологічним прогресом, цифровізацією, кризами глобального масштабу та збройними конфліктами. Це створює нестабільне та непередбачуване професійне середовище, у якому особливої ваги набуває здатність людини до адаптації. В умовах високої конкуренції, змінних вимог до працівника та необхідності постійного професійного навчання саме психологічна стійкість виступає важливим фактором професійної життєздатності особистості [1, с. 12].

Психологічна стійкість визначається як здатність зберігати продуктивність, керувати емоціями, приймати ефективні рішення та відновлюватися після стресу. Вона охоплює комплекс особистісних рис (оптимізм, внутрішній локус контролю, самоусвідомлення), поведінкових стратегій (позитивна саморегуляція, конструктивна відповідь на труднощі), а також зовнішніх чинників (соціальна підтримка, організаційна культура). Успішна адаптація до змін пов'язана з високим рівнем стресостійкості, здатністю до рефлексії, самонавчання та прийняття невизначеності як норми [2, с. 74].

У сучасних умовах психологічна стійкість виступає не лише ресурсом виживання, а й драйвером розвитку. Працівники з високим рівнем цієї якості легше проходять етапи трансформацій в організаціях: впровадження нових технологій, реструктуризацію, зміну функціональних обов'язків. Вони також здатні бути агентами змін, залучати інших до процесів оновлення, демонструвати ініціативу та лідерство в складних ситуаціях. За даними опитування Gallup (2022), організації з високим рівнем психологічної стійкості персоналу показують на 21% вищу продуктивність порівняно з іншими [3, с. 41].

Важливою складовою розвитку психологічної стійкості є навчання soft skills — таких як емоційний інтелект, саморегуляція, критичне мислення, адаптивність. В освітніх програмах все більше уваги приділяється інтеграції елементів емоційно-психологічної підготовки. Програми ментального добробуту, тренінги з управління стресом, коучингові сесії — усе це сприяє формуванню психологічно зрілих працівників, які не лише витримують навантаження, але й перетворюють труднощі на можливості розвитку [4, с. 59].

Особливої уваги потребує формування психологічної стійкості серед молоді, що лише входить на ринок праці. Відсутність досвіду, завищені очікування, складнощі з першим працевлаштуванням можуть призводити до фрустрації, зниження самооцінки, професійного вигорання вже на старті кар'єри. Тому важливими є превентивні програми у вищих навчальних закладах: практикуми адаптивності, кар'єрні консультації, курси з особистісного розвитку.

Таким чином, психологічна стійкість є ключовою компетенцією XXI століття, що забезпечує успішну адаптацію до змін, збереження професійної мотивації та розвиток у нестабільних умовах. Її розвиток має бути стратегічним напрямом державної, освітньої та кадрової політики.

Список посилань:

1. Бойко О.В. Психологічна стійкість особистості в умовах трансформації праці. Київ: Інститут психології, 2020. 144 с.
2. Connor K.M., Davidson J.R. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 2003, Vol. 18(2), pp. 76–82.
3. Gallup. The State of the Global Workplace 2022. — URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
4. Савченко Н.П. Емоційний інтелект як чинник професійної стійкості. Харків: Наука, 2023. 120 с.

УДК 37.091.33:005.336.1

Петрушевець В.Ю.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

SOFT SKILLS У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ ТА РОБОТОДАВЦІВ

Soft skills — м'які навички, до яких належать комунікація, емоційний інтелект, креативність, критичне мислення, командна робота, адаптивність — стали одними з найважливіших компетенцій у цифрову епоху. Швидкі зміни в технологіях, формах зайнятості, організаційній культурі потребують від працівників не лише фахової підготовки (hard skills), а й психологічної та соціальної гнучкості [1, с. 12].

Цифровізація процесів, автоматизація рутинної праці та поява штучного інтелекту трансформують вимоги до працівників у різних секторах. Професії майбутнього потребують не технічного повторення алгоритмів, а вміння креативно мислити, швидко адаптуватися до змін, ефективно взаємодіяти у віртуальних командах, вирішувати нестандартні завдання. За даними

World Economic Forum, до 2025 року понад 50% працівників потребуватимуть перекваліфікації саме через зміну балансу між технічними та м'якими навичками [2, с. 9].

В умовах цифрового середовища особливого значення набуває розвиток навичок емоційної компетентності. Згідно з дослідженням Goleman (2021), саме емоційний інтелект визначає до 58% ефективності роботи керівників. Віртуальна взаємодія знижує кількість невербальних сигналів, ускладнює зчитування емоцій та намірів, що, своєю чергою, призводить до конфліктів, непорозумінь, втрати командної злагодженості. Отже, здатність розпізнавати та регулювати емоції — стає базовою умовою продуктивної співпраці в гібридних форматах роботи [3, с. 77].

Для системи освіти ці трансформації означають необхідність перегляду підходів до навчання. Традиційна модель, зорієнтована на передачу знань, вже не задовольняє вимоги роботодавців. Вони очікують від випускників вищих навчальних закладів не лише теоретичної підготовки, а й розвинених навичок критичного мислення, вміння вести переговори, приймати рішення в умовах невизначеності, виявляти ініціативу. У зв'язку з цим провідні університети світу впроваджують практики проєктного навчання, дебати, командну роботу, рольові ігри, симуляції, що сприяє формуванню soft skills у реальному контексті [4, с. 18].

Водночас існує низка викликів: відсутність системного підходу до розвитку м'яких навичок в освітніх програмах; низький рівень підготовки викладачів до інтеграції soft skills у свої курси; невизначеність критеріїв оцінювання цих навичок; розрив між академічними цілями та очікуваннями бізнесу. Тому важливо посилити взаємодію між закладами освіти та роботодавцями, розробити міждисциплінарні програми, створити інструменти для самооцінки та зворотного зв'язку щодо м'яких компетенцій.

Поза формальною освітою значну роль у розвитку soft skills відіграють стажування, волонтерські проєкти, участь у студентських організаціях, міжнародних обмінах. Саме ці форми діяльності дозволяють здобувачам освіти в реальному середовищі розвивати комунікацію, відповідальність, самоорганізацію — ті якості, які найбільше цінуються на сучасному ринку праці.

Отже, soft skills у цифрову епоху перетворилися з «додаткових» у «основні» навички. Система освіти має розглядати їх розвиток не як факультативний, а як інтегрований компонент професійної підготовки. Роботодавці ж мають активно взаємодіяти з освітніми закладами, формулюючи запити на конкретні компетенції та сприяючи створенню умов для їх формування.

Список посилань:

1. Мельник Л.О. Soft skills як детермінанти професійної успішності. — Харків: Основа, 2022. — 138 с.
2. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. — URL: <https://www.weforum.org/reports/future-of-jobs-2023/> (дата звернення: 06.05.2025)
3. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. — New York: Bantam Books, 2021. — 384 p.
4. Попова О.В. Методики розвитку м'яких навичок у вищій школі. — Київ: Видавництво Ліра-К, 2023. — 164 с.

УДК 159.944:005.95

Пидан І.М.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ СТРЕСОМ ПІД ЧАС ПРОФЕСІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасному світі професійна діяльність постійно піддається трансформаціям під впливом цифровізації, глобалізації, економічних криз, воєнних подій та пандемічних викликів. У таких умовах значно зростає рівень стресу серед працівників, що негативно впливає на їхню продуктивність, емоційний стан, мотивацію та здатність до адаптації. Одним з найважливіших психологічних ресурсів, який допомагає справлятися зі стресом і ефективно адаптуватися до змін, є емоційний інтелект (EI) [1, с. 45].

Емоційний інтелект охоплює здатність людини розпізнавати власні емоції та емоції інших людей, регулювати емоційні стани, проявляти емпатію, встановлювати ефективну міжособистісну взаємодію. Деніел Ґоулман, один із найвідоміших дослідників у цій сфері, виділяє п'ять компонентів EI: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички [2, с. 92].

У професійному контексті емоційний інтелект виконує функцію буфера, що пом'якшує вплив зовнішніх стрес-факторів. Працівники з високим рівнем EI краще контролюють негативні емоції, ефективніше взаємодіють з колегами, менше схильні до вигорання. Це особливо актуально у трансформаційні періоди, коли змінюється структура організації, запроваджуються нові цифрові рішення, скорочуються штати або переорієнтовується бізнес-модель [3, с. 108].

Окрім захисту від стресу, EI сприяє формуванню гнучкості мислення, толерантності до невизначеності, здатності до лідерства та командної роботи. У роботодавців зростає попит саме на ті soft skills, які безпосередньо пов'язані з емоційним інтелектом — уміння чути, вирішувати конфлікти, створювати довірливе середовище в колективі. Тому провідні компанії впроваджують навчальні програми з розвитку EI як частину системи професійного зростання персоналу [4, с. 15].

Професійна підготовка в умовах освітньої трансформації також має інтегрувати розвиток емоційного інтелекту. Це може здійснюватися через тренінги, рольові ігри, елементи арттерапії, коучинг, емоційну рефлексію на заняттях. Особливо це важливо для майбутніх менеджерів, педагогів, медиків, соціальних працівників — професій, що передбачають постійний контакт із людьми.

Таким чином, розвиток емоційного інтелекту — це не лише індивідуальний ресурс, а й стратегічний чинник успішної адаптації до професійних змін. Формування стресостійкості, емоційної стабільності та ефективної комунікації має бути інтегрованим елементом як системи освіти, так і HR-політики організацій. У майбутньому саме ці навички визначатимуть здатність фахівця зберігати ефективність у складних умовах трансформацій.

Список посилань:

1. Сапогова Є.Є. Психологія стресу та стресостійкості. Київ: Наукова думка, 2020. 240 с.
2. Goleman D. Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 2011. 352 p.
3. Петренко І.М. Емоційний інтелект в управлінні змінами: теорія і практика. Харків: Вектор, 2022. 192 с.
4. Chabot S. Developing Emotional Intelligence in the Workplace. Boston: HR Press, 2021. 134 p.

Полевий В.Л.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н, доцент*

САМОМЕНЕДЖМЕНТ І САМОРЕГУЛЯЦІЯ ЯК БАЗОВІ НАВИЧКИ АДАПТИВНОГО ПРАЦІВНИКА

Сучасний ринок праці вимагає від працівника не лише професійної компетентності, а й здатності до швидкої адаптації, автономного прийняття рішень, гнучкого планування та ефективного управління особистими ресурсами. Саме тому навички самоменеджменту та саморегуляції набувають стратегічного значення в контексті професійних трансформацій, які супроводжуються підвищеним рівнем стресу, невизначеністю та змінами умов праці [1, с. 22].

Самоменеджмент — це здатність людини цілеспрямовано організувати свій час, енергію, увагу, мотивацію для досягнення визначених цілей. Він включає такі складові як: планування, постановка цілей, контроль власної діяльності, пріоритезація завдань, управління навантаженням та збереження балансу між роботою та особистим життям. Працівники з високим рівнем самоменеджменту демонструють вищу продуктивність, краще пристосовуються до змін і менш схильні до професійного вигорання [2, с. 35].

Саморегуляція — це здатність особистості контролювати свої емоції, поведінку, імпульси відповідно до ситуації. Це вміння особливо цінне у кризових умовах, коли від працівника вимагається спокій, зосередженість і вміння приймати виважені рішення під тиском часу. Саморегуляція тісно пов'язана з емоційним інтелектом та відіграє ключову роль у побудові здорових комунікацій у колективі [3, с. 18].

В умовах цифрової трансформації та гібридних форматів роботи обидві навички набувають нового змісту. Віддалена робота вимагає особливої дисципліни, високого рівня самоорганізації, вміння контролювати час, уникати прокрастинації та цифрової втоми. Працівники, які володіють навичками самоменеджменту, легше справляються із завданнями у режимі багатозадачності, краще розподіляють пріоритети та ефективно комунікують через цифрові канали [4, с. 44].

Системи професійного розвитку, освітні програми та тренінги мають включати елементи розвитку самоменеджменту та саморегуляції. Це може відбуватись через:

- інтеграцію відповідних модулів у курси soft skills;
- використання кейс-методів, рольових ігор, симуляцій;
- формування персональних освітніх траєкторій;
- впровадження програм менторства та коучингу.

Особливої уваги потребує молодь, яка вступає на ринок праці в умовах нестабільності. Формування у студентів вмінь самостійного планування, самооцінки, тайм-менеджменту та емоційної саморегуляції дозволяє підвищити рівень їхньої психологічної готовності до професійної діяльності, сформувати відповідальне ставлення до власного розвитку.

Таким чином, самоменеджмент і саморегуляція — це не просто особистісні якості, а професійні інструменти, що визначають конкурентоспроможність працівника в сучасному динамічному середовищі. Їх розвиток має стати пріоритетом як для індивідуального зростання, так і для стратегій управління персоналом.

Список посилань:

1. Зейгарник Б.В. Психологія управління: навч. посіб. — Київ: Каравела, 2020. — 256 с.
2. Козак Л.В. Психологія тайм-менеджменту. — Харків: Ранок, 2021. — 174 с.
3. Гоулман Д. Емоційний інтелект. — Київ: Наш Формат, 2019. — 352 с.
4. Allen K. Remote Work: The New Normal and How to Master It. — Oxford: DigitalWork Press, 2022. — 198 p.

Рубан Ю.Ю.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У МОЛОДІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКУ ПРАЦІ

У сучасному світі, який характеризується нестабільністю, цифровою трансформацією та прискоренням змін на ринку праці, значення лідерських якостей у молоді зростає в геометричній прогресії. Лідерство сьогодні — це не лише вміння керувати командою, а й здатність адаптуватися, приймати відповідальні рішення в умовах невизначеності, комунікувати, мотивувати інших, мислити стратегічно. Ці якості належать до категорії *soft skills*, розвиток яких стає важливою передумовою професійного зростання молодого фахівця [1, с. 15].

Згідно з дослідженням McKinsey Global Institute, лідерство разом із емоційним інтелектом, гнучкістю мислення та вмінням працювати в команді входять до десятки найбільш затребуваних навичок майбутнього. Це пояснюється не лише автоматизацією рутинної праці, а й зміною підходів до управління — від ієрархічних моделей до горизонтальних, креативних, заснованих на партнерстві та колаборації [2, с. 34].

Особливої актуальності питання формування лідерських компетенцій набуває серед молоді, яка лише входить у професійне життя. Університети, громадські організації, молодіжні ініціативи сьогодні стають основними платформами для розвитку лідерського потенціалу. Це відбувається через проєктну діяльність, волонтерство, участь у дебатах, студентському самоврядуванні, стартапах.

Одним із ключових чинників є наявність середовища, що підтримує розвиток: наставництво, психологічна безпека, практичні завдання, моделювання управлінських ситуацій. Такі підходи сприяють не лише засвоєнню знань, а й формуванню самосвідомості, відповідальності, впевненості у власних силах. Молодь, яка має можливість проявляти ініціативу та брати участь у прийнятті рішень, швидше опановує лідерські навички [3, с. 42].

Психологічний аспект також відіграє суттєву роль. Для того щоб ефективно функціонувати в ролі лідера, молода людина повинна мати високий рівень емоційного інтелекту, вміння розпізнавати власні емоції та емоції інших, керувати стресом і конфліктами, зберігати мотивацію. Розвиток цих навичок відбувається поступово, через досвід, спілкування, саморефлексію.

Дослідники вказують, що найбільш ефективними є тренінгові та коучингові підходи до формування лідерства. Вони дозволяють поєднувати теорію з практикою, надають індивідуальний зворотний зв'язок, сприяють формуванню адаптивного стилю управління, який є необхідним у мінливому середовищі [4, с. 19].

Отже, формування лідерських якостей у молоді є не лише важливим елементом особистісного розвитку, а й стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу в умовах трансформацій сучасного ринку праці. Роль освітніх закладів, роботодавців, інституцій громадянського суспільства у цьому процесі має бути цілеспрямованою, системною та орієнтованою на сталий розвиток.

Список посилань:

1. Коваленко Н.О. Лідерство і молодь: психологічні аспекти розвитку. Київ: Психологія, 2021. 172 с.
2. McKinsey & Company. Future of Work Report: Skills Outlook 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/future-of-work>
3. Печериця О.М. Формування лідерських компетентностей студентів: досвід і перспективи. Харків: Світ знань, 2020. 138 с.
4. Goleman D. Leadership That Gets Results. Harvard Business Review, 2021. 26 p.

УДК 159.955:316.77

Сидоренко І.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н, доцент*

КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ЗАХИСТ ВІД МАНІПУЛЯЦІЙ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПРАЦІ

У сучасному інформаційному суспільстві, де обсяг доступної інформації щодня зростає в геометричній прогресії, професійна діяльність дедалі частіше відбувається в умовах високої інформаційної складності. Працівники всіх рівнів стикаються з величезними обсягами даних, новин, інструкцій, рекомендацій, звітів, серед яких необхідно швидко й ефективно знаходити релевантну, достовірну та стратегічно важливу інформацію. У таких умовах критичне мислення стає не просто бажаною навичкою, а необхідною умовою збереження професійної ефективності, етичної стійкості та психологічного добробуту [1, с. 18].

Критичне мислення включає здатність до аналізу, інтерпретації, оцінювання достовірності джерел, логічної аргументації та ухвалення рішень, заснованих на об'єктивних критеріях. Особливу загрозу в сучасному професійному середовищі становлять маніпуляції — навмисне викривлення інформації з метою впливу на думки, емоції та поведінку працівників. Це можуть бути як внутрішньоорганізаційні комунікації (наприклад, перекичування стратегічних завдань з боку менеджменту), так і зовнішні впливи — реклама, медіа, соціальні мережі, які формують споживчі або професійні установки [2, с. 25].

Використання маніпуляцій у робочому середовищі часто має приховану форму: апеляція до страху втрати роботи, створення фальшивої терміновості, неповна подача інформації, емоційний тиск. У таких випадках критичне мислення виступає інструментом психологічної захищеності.

Працівник, який володіє цією навичкою, здатен:

- розпізнавати приховані мотиви комунікації;
- виокремлювати факти від суджень і припущень;
- формулювати власні обґрунтовані висновки;
- чинити спротив маніпулятивним діям, зберігаючи етичність і професіоналізм [3, с. 67].

Важливо зазначити, що розвиток критичного мислення має відбуватись не лише в індивідуальному, а й у колективному форматі. Командні обговорення, дебати, моделювання управлінських рішень, аналіз кейсів — це ті підходи, які формують культуру раціонального мислення на рівні організації. Освітні установи, у свою чергу, повинні готувати майбутніх фахівців не лише до володіння професійними знаннями, а й до вміння оперувати цими знаннями у змінному інформаційному середовищі [4, с. 112].

З огляду на це, впровадження тренінгів із критичного мислення, адаптація навчальних програм, інформування працівників про техніки маніпуляцій мають стати частиною HR-стратегій компаній. Сформована навичка критичного аналізу інформації допомагає не лише захищати себе від зовнішніх впливів, а й покращує якість прийняття рішень, стимулює інноваційність і знижує ризик помилок, що виникають через емоційно зумовлені дії.

Отже, критичне мислення — це універсальна soft skill, що поєднує когнітивну, етичну та комунікативну складові. Його розвиток є пріоритетом як для окремих професіоналів, так і для інституцій, які прагнуть бути стійкими в умовах інформаційних викликів сучасного світу.

Список посилань:

1. Ennis R.H. Critical Thinking. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2015. 218 p.
2. Добровольський О.М. Психологія маніпуляції. Київ: Академвидав, 2020. 176 с.
3. Батіг М.В. Критичне мислення як психологічний ресурс працівника. Львів: Каменярь, 2022. 144 с.

4. Halpern D.F. Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking. Psychology Press, 2019. 480 p.

УДК 159.944.4:005.96

Старенок Д.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ: ПРОФІЛАКТИКА І ПОДОЛАННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасне професійне середовище характеризується високою динамікою, постійними трансформаціями, зростанням вимог до результатів діяльності та рівня саморегуляції працівників. У таких умовах зростає ризик виникнення професійного вигорання — синдрому, що включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження професійної ефективності [1, с. 12]. Особливо актуальною ця проблема стала у період пандемії COVID-19, воєнного стану та загальної економічної нестабільності, коли працівники багатьох сфер опинилися під постійним стресом, часто без можливості повноцінної психологічної підтримки.

Професійне вигорання зачіпає фахівців із найрізноманітніших сфер — від медицини, освіти, соціальних послуг до ІТ-сектору, фінансів та державного управління. У дослідженнях Міжнародної організації праці зазначається, що понад 40% працівників у світі періодично стикаються з ознаками вигорання, а в умовах криз цей показник зростає до 60% [2, с. 34]. Основними чинниками вигорання є: хронічне перевантаження, розмиті ролі, брак контролю над результатами, недостатнє визнання досягнень, конфлікти у команді, відсутність підтримки керівництва.

Профілактика професійного вигорання повинна бути багаторівневою. На індивідуальному рівні важливими є навички саморегуляції, тайм-менеджменту, вміння встановлювати межі, відновлювати ресурсний стан, застосовувати техніки релаксації та когнітивного переосмислення. Працівники повинні навчитися розпізнавати ранні сигнали вигорання та вживати превентивних заходів. Тут особливу роль відіграє емоційний інтелект — здатність усвідомлювати, розуміти й регулювати власні емоції та емоції інших [3, с. 88].

На організаційному рівні відповідальність за профілактику вигорання лежить передусім на керівниках. Створення безпечного психоемоційного середовища, підтримка балансу «робота — життя», регулярне зворотне оцінювання, прозора система мотивації, розвиток корпоративної культури турботи про співробітників — усе це суттєво знижує ризики емоційного виснаження. Добре себе зарекомендували програми «добробуту працівників» (employee well-being), які впроваджуються у багатьох міжнародних компаніях: Google, Microsoft, Deloitte, SoftServe та інші [4, с. 113].

Крім того, варто впроваджувати інструменти психологічної підтримки на рівні організацій: проведення тренінгів, запрошення коучів, доступ до психологів, анонімні гарячі лінії. Ефективними є групи емоційного розвантаження, сеанси майндфулнесу, методики когнітивно-поведінкової терапії. Особливо корисними є інструменти цифрової психологічної підтримки — мобільні застосунки, онлайн-сервіси для медитацій, щоденники настрою, платформи дистанційної консультації з фахівцями.

У довгостроковій перспективі найкращою стратегією подолання вигорання є формування організаційної культури стійкості (resilience culture), де гнучкість, взаємна підтримка, можливість для розвитку і баланс — є основними цінностями. Така культура трансформує не лише умови праці, а й ставлення до професійної діяльності загалом. Працівники, які відчують залученість і підтримку, виявляють вищу продуктивність, творчість та ініціативність.

Таким чином, професійне вигорання є не лише індивідуальною проблемою, а й соціально-організаційним викликом, що потребує системного вирішення. Профілактика та подолання цього синдрому вимагає об'єднання зусиль працівника, колективу, керівництва і суспільства загалом.

Список посилань:

1. Маслач К., Лейтер М. Професійне вигорання. Як зберегти себе в умовах стресу. Київ: Наш Формат, 2021. 240 с.
2. International Labour Organization. Workplace Stress: A Collective Challenge. Geneva: ILO, 2023. 72 p.
3. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam, 2017. 352 p.
4. Mind. Mental health at work: Guide for employers. London: Mind UK, 2020. 68 p.

УДК 159.9:331.5

Титаренко Д.І.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ДО НОВИХ ПРОФЕСІЙНИХ СЕРЕДОВИЩ

Збройна агресія проти України спричинила найбільшу хвилю внутрішньої міграції в історії незалежної держави. За даними Міжнародної організації з міграції, станом на 2024 рік кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) перевищила 5 мільйонів. Значна частина цих людей потребує не лише житла чи соціального захисту, а й повноцінної інтеграції у нове професійне середовище. Одним з головних викликів цього процесу є психологічна адаптація, що передбачає перебудову особистісної, професійної та соціальної ідентичності [1, с. 14].

Процес адаптації ВПО до нових умов праці включає кілька рівнів: індивідуально-психологічний, міжособистісний (взаємодія в колективі) та соціально-інституційний (сприйняття з боку роботодавців і громад). На індивідуальному рівні особа може стикатися з тривалим стресом, тривожністю, втратою мотивації, низькою самооцінкою, страхом невдачі, синдромом самозванця. Психологічна наука визначає це як кризову адаптацію, яка вимагає не тільки часу, а й підтримки з боку оточення та спеціалістів [2, с. 23].

Інтеграція у професійне середовище значно ускладнюється, якщо нове місце праці суттєво відрізняється від попереднього — за структурою, культурою, нормами взаємодії. Часто ВПО змушені змінювати професію або починати з нижчих позицій, що також впливає на психологічний стан. Особливого значення тут набувають soft skills — емоційна стійкість, комунікаційні навички, саморегуляція, здатність до командної роботи, прийняття змін. Розвиток цих навичок дозволяє ВПО знижувати рівень дезадаптації та підвищувати власну ефективність у нових умовах [3, с. 39].

Водночас працедавці часто виявляють неготовність до інтеграції ВПО: недостатня інформованість, упередження, відсутність адаптаційних програм. Роль держави та місцевих громад у цьому процесі важко переоцінити. Практика західних країн демонструє, що ефективні програми адаптації включають психологічне консультування, коучинг, менторство, групи підтримки, навчальні тренінги з розвитку soft skills та профорієнтаційні заходи [4, с. 64].

Таким чином, успішна психологічна адаптація ВПО до нових професійних середовищ можлива лише за умов комплексного підходу, що передбачає як індивідуальну роботу з внутрішніми установками і емоціями, так і створення сприятливого соціального та професійного контексту.

Особливої уваги потребує розвиток soft skills як інструменту самопідтримки, професійного росту та ефективної взаємодії в умовах невизначеності.

Список посилань:

1. Ковальчук О. Психологічні наслідки внутрішньої міграції. Київ: Наукова думка, 2023. 188 с.
2. Лісовенко Л. Особистісна адаптація в умовах соціального переміщення. Харків: Основа, 2021. 134 с.
3. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. Bantam Books, 2019. 400 p.
4. UNHCR. Integration of Internally Displaced Persons in Host Communities. Guidelines and Best Practices. Geneva, 2022. 72 p.

СЕКЦІЯ 4: ОСВІТА ТА КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНЬОГО: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

УДК: 37.013.74

Кириченко Д.Ю.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

НАВИЧКИ ХХІ СТОЛІТТЯ: ЯКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ БУДУТЬ КРИТИЧНИМИ ДО 2030 РОКУ

У ХХІ столітті суспільство перебуває в умовах глобальної трансформації, яка охоплює всі сфери життя — від економіки та політики до культури, освіти і способу мислення. Прискорення технологічного прогресу, зміна клімату, урбанізація, цифровізація, війни, міграційні процеси та нестабільність ринків праці змушують людей переглядати підходи до самореалізації та професійної адаптації. Вже сьогодні стає очевидним, що традиційна модель освіти, орієнтована переважно на знання, перестає бути ефективною. Замість знань у фокусі — компетентності, що дозволяють людині гнучко діяти, приймати рішення в умовах невизначеності, ефективно комунікувати, працювати з інформацією, адаптуватися до змін і співпрацювати з іншими.

У цьому контексті термін «навички ХХІ століття» набуває нового змісту: це не лише м'які чи цифрові навички, а комплекс міждисциплінарних, поведінкових, соціальних, емоційних і когнітивних умінь, які дозволяють людині бути конкурентоспроможною у світі, де знання морально застарівають кожні 3–5 років [1].

Аналітичні центри, зокрема World Economic Forum, OECD, McKinsey Global Institute, виділяють кілька блоків критичних навичок, які стануть вирішальними до 2030 року:

Критичне мислення і вирішення комплексних проблем. Це навичка обробляти великі обсяги інформації, відокремлювати факти від маніпуляцій, будувати логічні аргументи, ухвалювати виважені рішення. У світі фейків, алгоритмів і швидких змін — це одна з головних форм захисту інформаційної безпеки особистості [2].

Креативність та інноваційність. Не існує алгоритму для створення ідей. Саме тому креативність залишається унікально людською здатністю, яку не здатен замінити штучний інтелект. Компанії дедалі частіше шукають не лише «виконавців завдань», а творців рішень, здатних мислити поза шаблонами.

Емоційний інтелект. Здатність усвідомлювати, контролювати й конструктивно виражати емоції, розуміти емоції інших і будувати емпатійну взаємодію. Ця навичка стає основою успішного лідерства, командної роботи, вирішення конфліктів і зміцнення психологічного здоров'я на робочому місці.

Цифрова грамотність і технологічна компетентність. Від базового вміння працювати з інтерфейсами, до розуміння принципів штучного інтелекту, аналітики даних, кібербезпеки. До 2030 року понад 90% професій будуть вимагати принаймні середнього рівня цифрових навичок [3].

Адаптивність, гнучкість і навчання впродовж життя (lifelong learning). Професії швидко зникають, а нові з'являються буквально щороку. У таких умовах успішною буде не найосвіченіша людина, а та, яка вміє вчитися та переосмислювати свій професійний шлях. Гнучкість мислення, вміння змінювати погляди та перекваліфікуватись стають нормою.

Кооперація, командна робота і лідерство. Проектна економіка вимагає вміння працювати у мультикультурних, гібридних, віртуальних командах, брати відповідальність за спільний

результат, делегувати та приймати рішення колективно. Такі навички є основою для успішної інтеграції в сучасний ринок праці.

Управління часом, самоменеджмент, стресостійкість. Світ стає швидким, інтенсивним і непередбачуваним. Тому здатність планувати свій час, дотримуватися дедлайнів, управляти енергією та емоційним фоном стає умовою не лише продуктивності, а й психічного здоров'я.

Ці навички не замінюють академічну освіту, а розширюють її, додаючи соціально-практичного виміру. Водночас формування навичок XXI століття вимагає перегляду освітніх систем, навчальних планів, підготовки викладачів, використання активних методів (кейси, симуляції, проекти).

Для України, яка наразі проходить складний період воєнної трансформації, зміни ринку праці, цифровізації, євроінтеграції — навички XXI століття є не просто бажаним трендом, а інструментом виживання та відновлення. Розвиток емоційної стійкості, цифрової компетентності, вміння взаємодіяти в мультикультурному середовищі — усе це формує потенціал людського капіталу, здатного не лише працювати, а й творити майбутнє.

Успішні країни, зокрема Фінляндія, Сінгапур, Естонія, вже впроваджують національні стратегії розвитку ключових навичок майбутнього, інвестуючи в освіту, цифрову інфраструктуру, інноваційні методи викладання та гнучкі навчальні маршрути. Україні важливо сформуванати власну дорожню карту, засновану на реальних потребах економіки, соціальних груп і світових тенденціях.

До 2030 року критичними будуть ті навички, які дозволяють людині залишатися ефективною у світі, що постійно змінюється. Це — не просто компетентності для працевлаштування, а базові характеристики сучасного громадянина: гнучкість, етичність, технологічна грамотність, здатність до співпраці та постійного навчання. Формування таких навичок має стати стратегічним завданням держави, бізнесу, освітніх закладів і самих громадян.

Список посилань:

1. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva: URL: <https://www.weforum.org>
2. OECD. Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Future. — Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/education>
3. McKinsey & Company. Defining the Skills Citizens Will Need in the Future World of Work. New York: McKinsey, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com>.

УДК: 37.091.3

Кіріченко С.Ю.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ПЕДАГОГІКА СПІВПРАЦІ ТА ПРОЄКТНЕ НАВЧАННЯ ЯК КЛЮЧ ДО РОЗВИТКУ ГНУЧКИХ НАВИЧОК

У світі, що стрімко змінюється під впливом технологічних проривів, глобалізації, кліматичних викликів та нестабільності, традиційна освітня модель, орієнтована переважно на передання знань, уже не відповідає реальним потребам майбутнього. Сучасна освіта має не лише інформувати, а й формувати людину, здатну адаптуватися, працювати в команді, мислити критично та діяти відповідально. Саме тому дедалі більшої ваги набувають педагогіка співпраці та проєктне навчання як ефективні інструменти розвитку гнучких навичок (soft skills) — одних із найважливіших компетентностей XXI століття [1].

Педагогіка співпраці (англ. cooperative learning) — це підхід до навчання, у якому учні або студенти працюють у малих групах над спільним завданням, обмінюються думками, несуть колективну відповідальність за результат. На відміну від індивідуалістичної моделі, ця

парадигма формує навички комунікації, розв'язання конфліктів, емпатії, взаємної підтримки та колективного прийняття рішень.

Ключові риси педагогіки співпраці: Спільна мета та чітко розподілені ролі. Взаємозалежність і взаємна відповідальність. Активна взаємодія, що стимулює обговорення і рефлексію. Розвиток емоційного інтелекту через досвід колективної роботи [2].

У такому середовищі учні не лише засвоюють навчальний матеріал, а й отримують досвід соціальної взаємодії, яка є необхідною для функціонування в командно-орієнтованому світі праці, особливо в проєктній економіці.

Проєктне навчання (англ. Project-Based Learning, PBL) — це дидактичний підхід, що передбачає організацію навчального процесу навколо реального проблемного завдання, яке учні розв'язують протягом тривалого часу. У ході реалізації проєкту здобувачі освіти: ставлять запитання; планують дії; шукають інформацію; експериментують; створюють продукт або розв'язання; презентують результати; рефлексують власний досвід.

Проєктне навчання дозволяє інтегрувати знання з різних галузей, сприяє міждисциплінарності та формує гнучкі навички, зокрема: командну роботу; тайм-менеджмент; відповідальність; критичне та системне мислення; здатність до вирішення нестандартних завдань; навички презентації та публічного захисту ідей [3].

Світовий економічний форум у звіті Future of Jobs Report 2023 називає серед ключових навичок до 2030 року: аналітичне мислення, стресостійкість, гнучкість, ініціативність, креативність, емоційну обізнаність, здатність до безперервного навчання. Саме ці компетентності найефективніше розвиваються в умовах співпраці та проєктної діяльності, а не під час традиційного фронтального викладання [4].

В Україні педагогіка співпраці й проєктне навчання поступово впроваджуються в межах реформи Нової української школи, пілотних програм з громадянської, екологічної, цифрової освіти. У багатьох школах та ЗВО створюються освітні хаби, STEM-лабораторії, коворкінги, які забезпечують умови для командної роботи. У позашкільній освіті активно використовуються формати хакатонів, дебатів, командних змагань, що наближає процес навчання до реальних умов праці.

Водночас існують виклики: нестача підготовлених педагогів-фасилітаторів; перевантаженість навчальних планів; брак матеріально-технічного забезпечення для проєктної діяльності; слабкий зв'язок між шкільною та позашкільною освітою.

Педагогіка співпраці та проєктне навчання є не просто методиками — це філософія освіти майбутнього, у центрі якої — активний учень, здатний самостійно мислити, відповідально діяти та ефективно співпрацювати. Вони забезпечують розвиток саме тих гнучких навичок, які не можуть бути автоматизовані й становлять основу людського капіталу в добу постіндустріальної економіки. Їх інтеграція у всі рівні освіти — завдання, без вирішення якого неможливе оновлення української системи освіти.

Список посилань:

1. Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). An Educational Psychology Success Story: Social Interdependence Theory and Cooperative Learning. *Educational Researcher*, 38(5), 365–379.
2. Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.
3. Bell, S. (2010). Project-Based Learning for the 21st Century: Skills for the Future. *The Clearing House*, 83(2), 39–43.
4. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF. URL: <https://www.weforum.org>.

УДК: 37.04

Коваленко П.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Сокол М.Ю., ст. викладач*

ІНДИВІДУАЛЬНІ ОСВІТНІ ТРАЄКТОРІЇ: ПОТЕНЦІАЛ ТА ОБМЕЖЕННЯ

У добу глобальної цифрової трансформації, динамічного оновлення ринку праці та зростання ролі самонавчання все більше країн переходять від уніфікованих освітніх моделей до індивідуальних освітніх траєкторій (ІОТ). Цей підхід передбачає персоналізацію навчання — врахування особистісних потреб, інтересів, темпу, здібностей і кар'єрних орієнтирів кожного здобувача освіти. Ідея індивідуальної траєкторії базується на принципах гнучкості, вибору, відповідальності та партнерства між учнем і освітнім середовищем [1].

Уперше концепція індивідуалізації освіти почала активно розвиватися наприкінці ХХ століття як відповідь на критику стандартизованих систем навчання, які, хоч і забезпечували масовість, однак часто не враховували різноманітність учнів, мотиваційні бар'єри та потребу в розвитку сильних сторін особистості. Сьогодні ж ІОТ — це вектор нової освітньої парадигми, що трансформує взаємодію «викладач — учень», «школа — громада», «освіта — ринок праці».

Потенціал індивідуальних освітніх траєкторій. Персоналізоване навчання підвищує мотивацію і залученість

Учні й студенти, які мають змогу обирати предмети, формати, інструменти та темп навчання, проявляють вищий рівень зацікавленості. Це формує внутрішню мотивацію, саморефлексію й відповідальність за результати [2].

Гнучкість дає змогу поєднувати формальну й неформальну освіту. У сучасному світі знання набуваються не лише в школі чи університеті. ІОТ дає змогу визнати результати онлайн-курсів, стажувань, практики, самоосвіти. Це підвищує життєвість освіти і скорочує розрив із реаліями ринку праці.

Розвиток ключових компетентностей ХХІ століття. Навчання в індивідуальному ритмі формує такі *soft skills*, як самоменеджмент, адаптивність, уміння приймати рішення, критичне мислення — що особливо актуально в умовах нестабільного майбутнього.

Відповідність принципам інклюзивності та рівності. ІОТ особливо важливі для дітей з ООП, обдарованих учнів, молоді з віддалених громад, ВПО. Вони можуть здобувати освіту в зручному режимі, в комфортному темпі, без стигматизації чи ізоляції.

Підвищення кар'єрної релевантності освіти. Індивідуальні траєкторії дозволяють учням і студентам орієнтуватися на власну професійну мету, вибираючи дисципліни та активності, які наближають їх до омріяної професії. Це робить освіту усвідомленою інвестицією.

Обмеження та виклики. Недостатня інституційна готовність. Більшість шкіл та вишів мають жорсткі навчальні плани, фіксовані графіки, обмежений вибір предметів. Відсутність гнучких механізмів адміністрування, оцінювання та сертифікації ускладнює реалізацію ІОТ.

Нерівний цифровий доступ. Створення індивідуальних маршрутів значною мірою базується на цифрових платформах, аналітиці, e-learning ресурсах. У регіонах із низькою цифровою інфраструктурою або вразливих категоріях населення це перетворюється на бар'єр, а не можливість [3].

Кадровий дефіцит і нестача менторства. ІОТ вимагає наявності тренерів, кураторів, тьюторів, які можуть супроводжувати здобувача освіти, допомагати з вибором, координувати процес. У більшості українських освітніх закладів така роль або відсутня, або формально виконується класним керівником.

Неоднорідність саморегуляції учнів. Не всі здобувачі освіти здатні самостійно планувати навчання, ставити цілі та дотримуватись графіку. Без належної підтримки ІОТ можуть перетворитись на хаотичне накопичення курсів без логіки розвитку.

Відсутність системи визнання результатів. Неформальні сертифікати, результати стажувань чи портфоліо часто не визнаються при вступі до ЗВО чи зарахуванні результатів навчання. Це знижує мотивацію учнів до участі в індивідуальних активностях.

Індивідуальні освітні траєкторії — це ключ до гнучкої, людиноцентричної освіти, яка готує до реального життя, а не до стандартизованих тестів. Вони мають колосальний потенціал для підвищення мотивації, залученості, адаптивності та професійної релевантності. Водночас їх ефективне впровадження потребує глибокої системної трансформації: нових стандартів, цифрової інфраструктури, педагогічної підготовки, механізмів визнання результатів. Для України, яка прагне модернізувати освіту та інтегруватися у європейський освітній простір, розвиток ІОТ — це шанс створити освіту, що працює для кожного, а не середнього учня.

Список посилань:

1. OECD. The Future of Education and Skills 2030: Conceptual Learning Framework. Paris: OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org>
2. UNESCO. Education for Sustainable Development: Learning Objectives. Paris: UNESCO, 2017. URL: <https://www.unesco.org>
3. Міністерство освіти і науки України. Цифрова трансформація освіти: орієнтири, платформи, інструменти. Київ: МОН, 2022. URL: <https://mon.gov.ua>.

УДК: 372.862

Колосовський А.Є.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Сокол М.Ю., ст.викладач*

**STEM-ОСВІТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДГОТОВКИ ДО ПРОФЕСІЙ
МАЙБУТНЬОГО**

У XXI столітті людство вступило в епоху Індустрії 4.0, що характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, автоматизацією, штучним інтелектом, біоінженерією та новими форматами зайнятості. На цьому тлі традиційна система освіти дедалі більше втрачає здатність відповідати запитам ринку праці, який потребує не просто виконавців, а інженерів, винахідників, аналітиків, дослідників і критично мислячих фахівців, здатних адаптуватися до складних міждисциплінарних задач. У цьому контексті STEM-освіта (Science, Technology, Engineering, Mathematics) постає як одна з найперспективніших моделей підготовки до професій майбутнього.

STEM-підхід має на меті інтеграцію природничих наук, технологій, інженерії та математики в єдиний освітній процес, який не лише передає знання, а й розвиває компетентності через практику, проектну діяльність, дослідницький підхід, креативність та командну співпрацю. На відміну від класичної дидактики, STEM-освіта орієнтована на вирішення реальних проблем, створення інноваційних продуктів і формування підприємницького мислення [1].

За прогнозами Світового економічного форуму, до 2030 року понад 70% нових робочих місць вимагатимуть STEM-компетентностей або принаймні базового технічного розуміння. До найбільш затребуваних спеціальностей належатимуть: Data Scientists: фахівці з кібербезпеки. аналітики даних. розробники штучного інтелекту. Біотехнологи. інженери з автоматизації. еко-інженери та фахівці зі сталої енергетики [2].

Ці професії потребують не лише знань, а й системного мислення, міждисциплінарної підготовки та здатності до інновацій — саме те, що дає якісно організована STEM-освіта.

Ключові принципи STEM-освіти: Інтегрованість. Предмети вивчаються не окремо, а в системному зв'язку. Наприклад, учні не просто вивчають фізику, а застосовують її разом із програмуванням для створення реальних моделей (роботів, смарт-пристроїв тощо).

Проектна діяльність і практикоорієнтованість. STEM-навчання організовується навколо завдань: побудувати міст, спроектувати мобільний додаток, вирішити екологічну проблему, автоматизувати процес. Це розвиває навички вирішення проблем, командної роботи, презентації результатів.

Міждисциплінарність і креативність. STEM розвиває і аналітичне, і творче мислення, дозволяючи учням комбінувати технічні знання з мистецтвом (STEAM-підхід: A — Arts) [3].

Рівність доступу та інклюзивність. Особлива увага в сучасному STEM — це залучення дівчат, учнів із сільської місцевості, дітей з інвалідністю. Це важливо, адже гендерна і соціальна диспропорція в науці й технологіях — це бар'єр для розвитку.

Стан і перспективи STEM-освіти в Україні. В Україні STEM-освіта останніми роками активно інтегрується в державну політику. Відповідна стратегія затверджена МОН, розроблено STEM-орієнтовані навчальні програми, відбувається оновлення лабораторій у школах, створюються STEM-центри, впроваджуються конкурси, хакатони, інженерні змагання. Платформи типу Prometheus, Дія.Освіта, JuniorZ пропонують окремі курси з робототехніки, математики, Python-програмування для підлітків.

Однак, існують виклики: кадровий дефіцит (вчителі не мають достатньої кваліфікації в інженерних напрямках); відсутність лабораторного обладнання та цифрових платформ у сільських школах; фрагментарність підходів — STEM часто впроваджується як позашкільна ініціатива, а не частина державного стандарту.

Для системного розвитку STEM в Україні доцільно: інтегрувати STEM в усі рівні освіти (від початкової до профтеху та вишів); підвищувати кваліфікацію вчителів через короткі курси, стажування, партнерство з IT-компаніями; створювати «STEM-екосистеми» на рівні громад — з хабами, гуртками, інкубаторами, проектами з підприємництва; залучати бізнес до спільного фінансування та менторства; адаптувати міжнародний досвід (Фінляндія, Ізраїль, Канада) до національного контексту.

STEM-освіта — це не просто тренд, а відповідь на потреби майбутнього, що формує покоління людей, здатних не лише працювати з технологіями, а створювати їх. Вона дає навички, які неможливо автоматизувати: критичне мислення, креативність, командну взаємодію, інноваційність. Для України, яка прагне інтегруватися у глобальну економіку знань, розвиток STEM є ключем до підготовки фахівців, здатних вирішувати складні проблеми XXI століття.

Список посилань:

1. Honey, M., & Hilton, M. (Eds.). (2011). *Learning Science Through Computer Games and Simulations*. Washington: National Academies Press.
2. World Economic Forum. *Jobs of Tomorrow: Mapping Opportunity in the New Economy*. Geneva: WEF, 2023. URL: <https://www.weforum.org>
3. Міністерство освіти і науки України. *Концепція розвитку STEM-освіти в Україні*. Київ: МОН, 2022. URL: <https://mon.gov.ua>.

УДК: 37.091.64

Лагай В.М.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ LIFELONG LEARNING В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

У сучасному світі знання знецінюються набагато швидше, ніж раніше, а темпи технологічного оновлення ринку праці потребують постійного оновлення навичок. У цих умовах концепція lifelong learning (LLL) — навчання впродовж життя — стає не лише освітнім підходом, а необхідною стратегією забезпечення конкурентоспроможності людини та життєстійкості суспільства. Її впровадження в систему професійної (професійно-технічної та післядипломної) освіти є ключем до підготовки гнучких, самодостатніх, мобільних фахівців нового покоління.

Сутність концепції lifelong learning. Lifelong learning передбачає безперервність, індивідуалізацію та гнучкість освітнього процесу впродовж усього життя людини — від раннього дитинства до старшого віку. Це навчання, що відбувається в різних формах: формальній (школа, коледж, університет); неформальній (курси, тренінги, сертифікаційні програми); інформальній (самоосвіта, досвід, наставництво, участь у спільнотах) [1].

У системі професійної освіти реалізація принципів LLL означає не лише передачу знань для конкретної спеціальності, а: формування метакомпетентностей (уміння вчитися, адаптуватися, працювати в команді); побудову персоналізованих освітніх маршрутів; доступність освіти в будь-якому віці, у будь-який момент життя; тісну інтеграцію з ринком праці, зокрема через короткі цикли, мікрокреденціали, гнучкі програми під запит роботодавця [2].

Потенціал впровадження lifelong learning у професійну освіту. Підвищення конкурентоспроможності працівників. В умовах технологічних змін і нестабільності професії застарівають. Постійне оновлення знань та навичок дозволяє працівникам залишатись затребуваними на ринку праці.

Гнучкість і доступність освіти. LLL дозволяє реалізувати індивідуальні освітні траєкторії через модульне навчання, онлайн-курси, мікрокваліфікації, стажування. Це особливо важливо для дорослих, які поєднують навчання з роботою або сімейними обов'язками.

Мотивація до саморозвитку. Система, що заохочує особистісне зростання через безперервне навчання, формує культуру відповідальності за свій розвиток та кар'єру.

Інструмент соціальної інтеграції. LLL дає можливість людям змінити професію, інтегруватися після міграції, повернутись до активного життя після перерви (наприклад, жінкам після декрету, ветеранам, ВПО тощо).

Виклики впровадження LLL в Україні. В Україні ідея lifelong learning уже декларується в стратегіях розвитку освіти, зокрема у Національній рамці кваліфікацій та Стратегії розвитку професійної освіти до 2027 року. Однак реальна імплементація стикається з такими проблемами: інституційна інерція професійно-технічної освіти, де навчальні плани часто не адаптуються до сучасних викликів; відсутність механізмів визнання неформального навчання, попри наявність практичного досвіду у працівників; обмежене фінансування коротких програм для дорослих, особливо у громадах і для вразливих груп; нестача цифрових платформ для гнучкого навчання, а також недостатня цифрова грамотність населення.

Попри це, вже є позитивні приклади — проекти USAID, GIZ, EdEra, Prometheus, Дія.Освіта, що пропонують безкоштовні мікрокурси з професійною сертифікацією. Також деякі громади реалізують програми професійної перепідготовки спільно з центрами зайнятості.

Lifelong learning — це більше, ніж навчання: це нова культура, нова модель мислення, яка забезпечує стійкість людини в умовах постійної трансформації світу. Для ефективного впровадження LLL у професійну освіту України необхідна: системна цифрова трансформація

навчальних закладів; впровадження визнання неформального і інформального навчання; оновлення кваліфікаційних стандартів; розвиток партнерств між освітою, бізнесом і громадою; стимулювання участі дорослого населення в навчанні через гранти, ваучери, податкові пільги.

Тільки так професійна освіта стане не завершеним етапом, а відкритою системою, яка супроводжує людину протягом усього її активного життя.

Список посилань:

1. UNESCO Institute for Lifelong Learning. Global Report on Adult Learning and Education (GRALE 5). — Hamburg: UIL, 2022. URL: <https://www.uil.unesco.org>
2. Європейська Комісія. European Skills Agenda for Sustainable Competitiveness, Social Fairness and Resilience. Brussels: EC, 2020. URL: <https://ec.europa.eu>
3. Міністерство освіти і науки України. Стратегія розвитку професійної (професійно-технічної) освіти до 2027 року. Київ: МОН, 2021. URL: <https://mon.gov.ua>

УДК: 159.95

Манойло Р.С.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

КОГНІТИВНА ГНУЧКІСТЬ ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНА НАВИЧКА В УМОВАХ ШВИДКИХ ЗМІН

У світі, де глобальні кризи, технологічні прориви, зміни ринку праці та соціальні трансформації стали постійною нормою, зростає потреба у людях, здатних швидко переосмислювати свої дії, оновлювати знання, адаптуватися до нових умов. У цьому контексті когнітивна гнучкість (англ. cognitive flexibility) постає як одна з найважливіших навичок XXI століття — метакомпетенція, що забезпечує здатність ефективно мислити, вчитися, приймати рішення й взаємодіяти в умовах невизначеності [1].

Когнітивна гнучкість — це здатність людини змінювати хід мислення, перемикатися між різними концепціями, адаптувати поведінку в нових ситуаціях і швидко реагувати на зміну умов. Це не лише інтелектуальний ресурс, а також елемент психічної стійкості, креативності та навчання.

Основні компоненти когнітивної гнучкості: уміння бачити проблему з кількох точок зору; швидкість перемикання між завданнями або стратегіями; відкритість до нової інформації й готовність змінити думку; опірність до ригідності мислення та ментальних шаблонів [2].

Світ стрімко змінюється: нові технології (штучний інтелект, біоінженерія, автоматизація), геополітичні зрушення, енергетичні й кліматичні кризи, зміна структури зайнятості. Усе це призводить до того, що застарілі знання й методи мислення більше не забезпечують ефективності. Саме когнітивна гнучкість дозволяє людині: швидко навчатися новому; ефективно адаптуватися до нових ролей; приймати нестандартні рішення; залишатися психологічно стійкою в умовах тиску чи невизначеності [3].

Згідно з даними Світового економічного форуму, когнітивна гнучкість входить у топ-10 навичок майбутнього, разом із аналітичним мисленням, адаптивністю, самоусвідомленням і креативністю [4].

Когнітивна гнучкість не є вродженою рисою — її можна цілеспрямовано формувати за допомогою певних методик, освітніх підходів і практик:

Міждисциплінарне навчання. Розгляд тем з різних точок зору — історичної, технічної, етичної — тренує мислення в ширшому контексті.

Підхід «питання замість відповідей». Створення навчального середовища, у якому учні шукають власні відповіді, аналізують, експериментують, змінюють точку зору, сприяє формуванню гнучкості.

Проектна діяльність та кейс-методи. Робота над реальними проблемами, які не мають єдиного правильного рішення, вимагає постійного перебудування ментальних моделей.

Тренування навичок метапізнання. Аналіз власного мислення, рефлексія, ведення інтелектуальних щоденників допомагає усвідомлювати, як і чому змінюється власне бачення.

Вивчення іноземних мов і крос-культурна взаємодія. Контакт із іншими мовними і культурними системами розвиває здатність бачити альтернативні картини світу, що стимулює когнітивну гнучкість.

Освітній і професійний контекст. В умовах реформи освіти в Україні, переходу до компетентнісного навчання, гнучких освітніх траєкторій і цифровізації, розвиток когнітивної гнучкості має стати одним із ключових пріоритетів. У професійній освіті ця навичка дозволяє працівникам: швидко адаптуватися до змін технологій і завдань; бути ефективними в міжгалузевих командах; ухвалювати рішення в умовах багатозадачності; будувати кар'єру в умовах нестабільного ринку праці.

Когнітивна гнучкість — це навичка виживання в епоху постійних змін. Вона поєднує здатність мислити критично, бачити альтернативи, адаптуватися до нових викликів і постійно переосмислювати власні підходи. Для особистості це — шлях до психологічної стійкості й кар'єрного успіху, для організацій — до інноваційності, для суспільства — до розвитку людського капіталу. Її розвиток потребує зміни освітніх стратегій, управлінських підходів і культури мислення загалом.

Список посилань:

1. Scott, G., & Evers, C. (2020). Cognitive Flexibility Theory and the Learning of Complex Knowledge. *Educational Psychologist*, 55(2), 109–122.
2. Diamond, A. (2013). Executive Functions. *Annual Review of Psychology*, 64, 135–168.
3. Spiro, R. J., Feltovich, P. J., Jacobson, M. J., & Coulson, R. L. (1991). Cognitive Flexibility, Constructivism, and Hypertext: Random Access Instruction for Advanced Knowledge Acquisition in Ill-Structured Domains. *Educational Technology*.
4. World Economic Forum. *Future of Jobs Report 2023*. — Geneva: WEF.

УДК: 37.091.3

Матка І.І.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

МАЙБУТНЄ ОСВІТИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТНІХ МОДЕЛЕЙ У ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ІР 4.0

Індустрія 4.0 — це четверта промислова революція, яка охоплює автоматизацію, цифровізацію виробництва, масове впровадження штучного інтелекту, робототехніки, Інтернету речей, доповненої реальності та кіберфізичних систем. Ці зміни радикально впливають не лише на виробничі процеси, а й на структуру професій, зайнятість і соціально-економічні очікування. У цьому контексті освіта постає перед викликом глибокої трансформації, покликаної забезпечити формування навичок, які відповідають новим вимогам ринку праці та суспільства знань.

Традиційні освітні моделі, засновані на передачі знань, лінійності навчального процесу та жорсткій ієрархії, втрачають ефективність. Замість цього формується новий освітній ландшафт, у якому пріоритетами є: індивідуалізація траєкторій навчання; розвиток цифрових

і м'яких навичок (soft skills); компетентнісний підхід; інтеграція формального, неформального та інформального навчання; навчання протягом усього життя (lifelong learning) [1].

Серед ключових трансформацій в освіті під впливом Індустрії 4.0 можна виокремити:

1. Цифровізація навчального середовища. Використання LMS-платформ (Moodle, Canvas), штучного інтелекту в оцінюванні, адаптивного навчання, віртуальних лабораторій і симуляцій стає нормою. Віртуальна та доповнена реальність дозволяють моделювати складні процеси без значних витрат, а персоналізовані цифрові траєкторії адаптують освітній контент до рівня та темпу учня.

2. Переосмислення ролі викладача. У новій моделі викладач перетворюється з джерела знань на фасилітатора, куратора та ментора. Його завдання — допомогти сформувати критичне мислення, міждисциплінарність, здатність до самонавчання та самоуправління.

3. Інтеграція гібридного та дистанційного навчання. Пандемія COVID-19 прискорила масовий перехід на змішані формати. У добу IP 4.0 освіта стає асинхронною, мобільною та гнучкою, що дозволяє поєднувати навчання з професійною діяльністю й іншими життєвими ролями.

4. Навички майбутнього замість знань минулого

Освітні програми поступово переходять до формування навичок, затребуваних у цифровій економіці: креативності, критичного мислення, емоційного інтелекту, вміння працювати в команді, цифрової грамотності. За даними World Economic Forum, понад 50% працівників потребуватимуть перенавчання до 2027 року, а головним запитом буде не технічна підготовка, а саме soft skills [2].

5. Тісна співпраця з ринком праці. Сучасна освіта розвивається у зв'язці з роботодавцями, індустріями, стартапами. Формуються дуальні моделі, мікрокреденціали, індивідуальні освітні програми, що дають швидкий доступ до практики. Університети стають центрами інновацій та підприємництва.

Водночас освітня трансформація стикається з викликами: цифровою нерівністю (особливо в регіонах із низьким рівнем інфраструктури); неготовністю викладачів до нових ролей; інституційною інертністю освітніх систем; розривом між формальною освітою і потребами ринку.

Україна поступово впроваджує елементи освіти 4.0: цифрові школи, онлайн-курси, пілотні програми з ІТ-освіти, програми підвищення кваліфікації педагогів, освітні стартапи. Проте для системної трансформації потрібні: національні освітні стратегії, засновані на цифровій компетентності та інноваціях; інвестиції в інфраструктуру і цифрову інклюзію; розвиток інституційної автономії навчальних закладів; інтеграція міждисциплінарності та гнучких форматів у навчальні плани.

Майбутнє освіти в епоху Індустрії 4.0 — це постійне оновлення, гнучкість і партнерство між технологіями, людиною та суспільством. Освіта перестає бути лінійною дорогою і стає мережею можливостей. Її мета — не лише дати знання, а підготувати людину до життя в складному, динамічному й непередбачуваному світі.

Список посилань:

1. OECD. The Future of Education and Skills 2030. — Paris: OECD Publishing, 2021. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.oecd.org/education/2030>

2. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. — Geneva: WEF, 2023. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.weforum.org>

3. Міністерство освіти і науки України. Цифрова трансформація освіти: вектори розвитку. — Київ: МОН, 2023. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://mon.gov.ua>.

УДК: 37.091.3

Маховик Є.Ф.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ГЕЙМІФІКАЦІЯ ТА AR/VR В ОСВІТІ: ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ЧИ ВІДВОЛІКАННЯ

У XXI столітті освітній процес зазнає значної трансформації під впливом цифрових технологій, зокрема гейміфікації та застосування технологій доповненої (AR) і віртуальної реальності (VR). У міру того, як учні стають більш візуально орієнтованими, звиклими до швидких змін і цифрових середовищ, традиційні форми подання матеріалу втрачають ефективність. Відтак зростає інтерес до використання інтерактивних, ігрових та іммерсивних технологій як інструментів підвищення мотивації, залученості та ефективності навчання. Проте постає питання: чи справді ці інструменти сприяють глибокому навчанню, чи, навпаки, відволікають і знижують когнітивну зосередженість?

Гейміфікація — це використання ігрових механік у неігровому контексті, зокрема в навчанні. До таких механік належать бали, рівні, бейджі, лідерборди, місії, наративи, прогрес-бари, які перетворюють навчальний процес на цікаву, викликову і структуровану активність [1].

Дослідження свідчать, що гейміфікація: підвищує мотивацію до навчання завдяки елементам досягнень і змагання; покращує запам'ятовування матеріалу завдяки частому повторенню у формі завдань і місій; розвиває навички співпраці, якщо завдання виконуються командно; адаптує навчання до різних стилів учіння, особливо у візуальних та кінестетичних учнів [2].

Водночас надмірна гейміфікація без освітньої мети може знизити глибину засвоєння знань. Якщо основна увага приділяється очкам і «нагородам», а не змісту, навчання стає поверхневим. Учні можуть фокусуватися на механіці, а не на змісті. Також існує ризик втрати внутрішньої мотивації, якщо зовнішні стимули надто домінують.

Доповнена реальність (AR) і віртуальна реальність (VR) відкривають принципово нові горизонти для освіти: AR дозволяє накладати цифрові об'єкти на реальне середовище (наприклад, 3D-модель серця під час вивчення анатомії). VR створює повністю віртуальний світ, у якому можна зануритися (наприклад, подорож у Давній Рим на уроці історії, чи експеримент у хімічній лабораторії без ризику вибуху).

Ці технології роблять навчання більш практичним, наочним і захопливим, особливо у STEM-дисциплінах, мовах, медицині, архітектурі [3].

Переваги AR/VR: значно підвищують візуальну пам'ять та емпіричне розуміння процесів; знижують страх перед складними темами (наприклад, органічною хімією); забезпечують доступ до симуляцій, які неможливо реалізувати в класі; дозволяють вчитись «через досвід», а не лише текст.

Проте AR/VR має і низку педагогічних обмежень: висока вартість обладнання (VR-окуляри, потужні комп'ютери, контент); когнітивне перевантаження — складне середовище, надлишок стимулів може відволікати; технічні збої і відсутність готового контенту українською мовою; обмежена підготовка викладачів до інтеграції таких інструментів в освітній процес.

Питання «мотивація чи відволікання» в контексті гейміфікації та AR/VR є радше не дихотомією, а викликом правильного педагогічного дизайну. Технології самі по собі не є ні добром, ні злом — усе залежить від того, як, коли, для чого і в якій кількості вони використовуються.

Щоб гейміфікація й AR/VR не стали лише «цифровим шоу», потрібно: чітко визначати освітню мету кожного елемента; інтегрувати їх у зміст, а не підміняти зміст; залучати учнів до створення власного навчального AR/VR-контенту, що розвиває креативність; навчати педагогів педагогіці технологій, а не лише їхньому застосуванню.

Гейміфікація та AR/VR — це потужні інструменти трансформації освіти, які за правильного використання можуть суттєво підвищити мотивацію, залученість і якість засвоєння знань. Водночас ці технології не є панацеєю. Без продуманого змісту, педагогічного балансу та інтеграції у навчальні цілі вони можуть перетворитися на барвисте відволікання. Справжній ефект виникає там, де технологія підсилює розуміння, а не замінює його.

Список посилань:

1. Deterding, S. et al. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining «Gamification». Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference.
2. UNESCO Institute for Lifelong Learning. Global Report on Adult Learning and Education (GRALE 5). Hamburg: UIL, 2022. URL: <https://www.uil.unesco.org>
3. Європейська Комісія. European Skills Agenda for Sustainable Competitiveness, Social Fairness and Resilience. Brussels: EC, 2020. URL: <https://ec.europa.eu>

УДК 37.01

Несукай Д.Ю.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «МНТУ ім академіка.Ю.Бугая», м. Чернігів
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТЬОГО В УМОВАХ ОСВІТНІХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У XXI столітті трансформація професійних середовищ прямо залежить від гнучкості та адаптивності освіти. Сьогодні знання швидко застарівають, а ключовою стає здатність до навчання впродовж життя (lifelong learning). Відтак, освіта має не лише інформувати, а й трансформувати — формуючи універсальні компетентності майбутнього.

1. Освітні тренди у контексті глобальних викликів. Виклики цифровізації, зміни клімату, урбанізації та розвитку штучного інтелекту суттєво впливають на зміст та форми освіти. Зростає потреба у фахівцях, які поєднують технологічні, гуманітарні та креативні компетенції. Освіта повинна бути проактивною, готуючи не до конкретної професії, а до здатності адаптуватися до змін.

Ключовими стають компетенції:

- критичне мислення та аналіз;
- цифрова грамотність;
- емоційний інтелект та емпатія;— креативність та підприємницьке мислення [1, с. 19].

Сучасна модель освіти має відходити від підготовки до конкретної професії та зосереджуватись на розвитку здібностей до адаптації, креативності та підприємливості. За даними World Economic Forum, понад 40% працівників у світі потребуватимуть суттєвої перепідготовки або набуття нових навичок до 2027 року [3]. Водночас, у контексті сталого розвитку набирає обертів екологічна освіта, що формує відповідальність за довкілля та навички сталого мислення, необхідні для сучасного громадянина.

2. STEM-освіта та міждисциплінарність STEM (наука, технології, інженерія, математика) — це не лише про технічні знання, а й про вміння вирішувати реальні проблеми, працювати в команді та генерувати інновації. Наприклад, інтеграція елементів робототехніки у шкільні курси сприяє розвитку логіки, просторового мислення та креативності. Водночас, додавання гуманітарного компоненту (STEAM) розширює бачення та підсилює культурну компетентність [2, с. 41].

Гуманітарні знання, у свою чергу, допомагають у прийнятті етичних рішень. У цьому контексті важливо згадати національні ініціативи, такі як STEM is FEM — проект, спрямований на популяризацію технічної освіти серед дівчат в Україні. Крім того, результати досліджень

засвідчують, що учні, які залучені до STEM-освіти, демонструють на 15–20% кращі результати в аналізі проблем та командній роботі [4].

3. Дистанційне навчання як постійна форма освіти. Пандемія COVID-19 прискорила цифрову трансформацію освіти. Онлайн-платформи, MOOC-и (масові відкриті онлайн-курси), гейміфікація навчання стали повсякденною нормою. Але дистанційне навчання — це не лише про технології, а про нову педагогіку, в якій студент стає активним учасником процесу. Сучасні інструменти — MOOC-и, гейміфікація, хмарні платформи — змінюють парадигму навчання [1]. У цьому аспекті важливу роль відіграють міжнародні та національні освітні платформи: Coursera, edX, українські Prometheus та EdEra забезпечують доступ до якісних курсів зі світових університетів. За результатами досліджень, ефективність змішаного навчання (blended learning) перевищує як традиційну, так і виключно онлайн-форму, особливо у розвитку практичних навичок.

Формується нова роль викладача — наставника, фасилітатора, модератора знань. А для студентів головним викликом стає самостійність і самоорганізація.

4. Компетентності в контексті національної освіти. Національна стратегія цифровізації освіти передбачає оновлення стандартів вищої та професійної освіти. Особливої уваги потребує формування soft skills — навичок міжособистісної взаємодії, адаптивності, лідерства. Наприклад, у рамках державної ініціативи «Ноутбук кожному вчителю» акцент зроблено не тільки на технічному забезпеченні, а й на навчанні педагогів цифровій грамотності.

Паралельно з цим впроваджуються зміни до освітніх стандартів, які спрямовані на розвиток soft skills — комунікабельності, емоційного інтелекту, лідерських якостей і здатності до командної роботи [2; 4]. За даними МОН України, понад 70% шкіл уже активно використовують електронні журнали та платформи типу Google Classroom. Значну роль у підвищенні кваліфікації педагогів відіграють ініціативи «Дія.Цифрова освіта», EdCamp Ukraine, що пропонують безоплатне навчання з цифрових навичок.

5. Перспективи та висновки. Здобувачі освіти, викладачі, управлінці мають стати партнерами у створенні нової освітньої екосистеми. ЮНЕСКО зазначає, що майбутнє освіти — це освіта як публічне благо, де університети мають стати центрами не лише знань, а й етичного лідерства. Сучасні здобувачі освіти дедалі активніше залучаються до волонтерських, стартапових та громадських ініціатив, реалізуючи себе через проектну діяльність. Це свідчить про формування соціально орієнтованого мислення та готовності впливати на суспільство.

Компетентності майбутнього — це не абстрактний ідеал, а практична необхідність. Освіта має бути гнучкою, індивідуалізованою та ціннісно орієнтованою. Університети майбутнього — це не лише заклади знань, а середовища трансформацій.

Для реалізації цього потрібна синергія зусиль: педагогів, держави, IT-сектору, міжнародної спільноти. І саме здобувачі освіти сьогодні — це агенти змін, що формують майбутнє не лише для себе, а й для всієї країни.

Список посилань:

1. OECD. Future of Education and Skills 2030. URL: <https://www.oecd.org/education/2030>
2. Савченко О.Я. Трансформація освіти: виклики цифрової епохи. К.: Освіта, 2024. 112 с.
3. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
4. Мельник І.Ф. STEM-освіта в Україні: досвід та перспективи. Освітні трансформації. 2023. № 2. С. 39–44.

УДК: 159.923

Сперкач Є.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

СОЦІАЛЬНІ НАВИЧКИ У ЦИФРОВОМУ СВІТІ: ЯК НАВЧАТИ ЕМПАТІЇ ТА ЕТИКИ ОНЛАЙН

У міру того, як наше життя — професійне, освітнє, особисте — дедалі глибше інтегрується у цифровий простір, питання формування соціальних навичок, зокрема емпатії, етичної відповідальності та поваги до іншого у віртуальному середовищі, набуває критичного значення. Адже цифрова взаємодія не скасовує людських потреб у розумінні, підтримці, гідності, а навпаки — створює нові виклики для моральної поведінки та соціальної емоційності [1].

Соціальні навички — це комплекс комунікативних, емоційних, етичних і культурних умінь, які забезпечують ефективну і гармонійну взаємодію з іншими. У традиційній освіті вони формуються через безпосередній контакт: спільну діяльність, живе спілкування, невербальні сигнали. В онлайн-середовищі ж частина цих механізмів втрачається або суттєво змінюється, що потребує нових педагогічних стратегій і підходів.

У цифровому світі комунікація здебільшого відбувається без інтонації, міміки, фізичної присутності — через текстові чати, відео або аватари. Це може призводити до: зниження здатності розпізнавати емоції співрозмовника; знеособлення комунікації та зниження рівня відповідальності (ефект «екранної анонімності»); агресивної або безвідповідальної поведінки (кібербулінг, мова ворожнечі).

У зв'язку з цим постає завдання: як навчати емпатії, етичного мислення й соціальної відповідальності у цифровому середовищі, де частина звичних людських сигналів відсутня?

Педагогічні інструменти формування цифрової емпатії та етики. Цифровий етикет і правила онлайн-комунікації. Навчальні програми мають включати елементи цифрового етикету: як коректно спілкуватися у листуванні, як давати зворотний зв'язок, як дотримуватися балансу приватності й відкритості.

Моделювання ситуацій. Кейс-методи, симуляції, інтерактивні обговорення (наприклад, «Що робити, якщо твого однокласника цькують у чаті?») допомагають учням і студентам усвідомлювати етичні наслідки власних дій.

Розвиток цифрового емоційного інтелекту (Digital EQ). Це здатність читати емоції через цифрові канали, розпізнавати емоційні сигнали в онлайн-спілкуванні, співчувати навіть через екран. Такий інтелект розвивається через практику: ведення щоденників емоцій, групові рефлексії, обговорення відчуттів.

Використання цифрових історій (digital storytelling). Коли учні створюють особисті цифрові історії (у формі відео, постів, презентацій), вони вчаться виражати себе та поважати досвід інших. Це посилює емпатію й здатність до соціального діалогу.

Етичне моделювання ситуацій у соцмережах. Як реагувати на фейкові новини? Що робити, якщо публічний коментар виявився образливим? Такі запитання — основа цифрової етичної освіти.

Роль учителя як фасилітатора соціального навчання онлайн. У цифровому просторі викладач або ментор уже не лише передає знання, а й виконує роль модератора, фасилітатора, прикладу поведінки. Його завдання: будувати атмосферу поваги та довіри навіть у віртуальному середовищі; реагувати на прояви онлайн-агресії; підтримувати учнів у рефлексії власної поведінки; стимулювати «соціальне читання» контексту та емоцій співрозмовника.

Успішне викладання соціальних навичок онлайн вимагає поєднання технологічної підготовки, емоційної зрілості педагога й методик соціального навчання.

Соціальні навички у цифровому світі — це не даність, а результат цілеспрямованої педагогічної роботи. Емпатія, етика, повага, відповідальність не зникають в онлайн-просторі — вони змінюють форму й потребують нових механізмів навчання. Виклики цифрової освіти — це не привід відмовитись від соціального виміру, а нагода переосмислити, як через екрани передати найцінніше — людяність.

Список посилань:

1. Belpaeme, T. et al. (2018). Social robots for education: A review. *Science Robotics*, 3(21).
2. Gardner, H. (2020). *The App Generation: How Today's Youth Navigate Identity, Intimacy, and Imagination in a Digital World*. Yale University Press.
3. Livingstone, S., & Helsper, E. J. (2007). Gradations in digital inclusion: Children, young people and the digital divide. *New Media & Society*, 9(4), 671–696.

УДК 37.01

Судаков О.О.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «МНТУ імак.Ю.Бугая», м. Чернігів
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

ОСВІТА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ЯК ГОТУВАТИ ФАХІВЦІВ ДО НЕВИЗНАЧЕНОГО МАЙБУТНЬОГО

У XXI столітті світ перебуває у стані постійної динамічної зміни: цифрова революція, глобальні економічні та політичні кризи, швидка еволюція технологій формують нову реальність нестабільності й невизначеності. В таких умовах освіта вже не може обмежуватися лише передачею знань — вона повинна готувати людину до активного, гнучкого і відповідального життя у світі, де постійне оновлення є нормою [1].

Традиційні моделі освіти, що базуються на стабільних і стандартизованих програмах, більше не здатні забезпечити випускників усім необхідним для довгострокової професійної успішності. За даними Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, сьогодні пріоритетними стають формування критичного мислення, розвиток міждисциплінарних компетентностей, навичок самостійного навчання, емоційного інтелекту та цифрової грамотності [2].

Одним із основних викликів для системи освіти є безпрецедентно швидкі зміни у сфері праці. Нові професії з'являються швидше, ніж традиційні навчальні програми встигають адаптуватися. Відтак, фахівці майбутнього мають бути не лише вузькопрофільними експертами, а й універсальними гравцями, здатними інтегрувати знання з різних галузей, швидко перенавчатися та адаптуватися до нових умов.

У контексті цих викликів особливої актуальності набувають компетентності, що дозволяють діяти ефективно у непередбачуваних обставинах. Зокрема, Інститут модернізації змісту освіти України у своєму дослідженні «Форсайт освіти України — 2030» акцентує увагу на розвитку таких ключових навичок, як гнучкість, критичне мислення, креативність, емоційний інтелект і цифрова грамотність.

Гнучкість мислення дозволяє швидко пристосовуватися до нових реалій, змінювати свої підходи й стратегії залежно від обставин. Критичне мислення необхідне для оцінки великого обсягу інформації, виявлення прихованих ризиків і прийняття обґрунтованих рішень. Креативність забезпечує здатність створювати інноваційні рішення у нестандартних ситуаціях. Емоційний інтелект допомагає ефективно працювати в командах, розуміти себе й інших, управляти власними емоціями у стресових умовах. Цифрова грамотність стає базовою вимогою для будь-якої професійної діяльності в умовах цифрової трансформації.

Враховуючи ці тенденції, сучасна освіта має трансформувати не лише зміст навчання, а й самі освітні підходи. Серед стратегічних напрямів реформування можна виділити кілька основних:

1. Компетентнісний підхід.

Освітні програми повинні бути орієнтовані не лише на засвоєння знань, а й на розвиток практичних умінь і навичок. Застосування активних методів навчання — таких як проєктне навчання, моделювання ситуацій, кейс-стаді — дозволяє формувати досвід реального вирішення проблем [3].

2. Міждисциплінарність.

Інтеграція знань із різних галузей стимулює системне мислення, що є критично важливим для вирішення комплексних завдань. Наприклад, комбінація знань з економіки, інформаційних технологій і соціальних наук дає можливість краще розуміти динаміку сучасного світу.

3. Акцент на softskills.

Окрім технічних знань, майбутні фахівці повинні володіти розвиненими комунікативними навичками, лідерськими якостями, вмінням працювати у команді, управляти стресом і приймати рішення в умовах невизначеності [2].

4. Індивідуалізація освітнього процесу.

Завдяки цифровим технологіям стає можливим створення персоналізованих освітніх траєкторій, які враховують особливості, інтереси й потреби кожного студента [4].

5. Практикоорієнтоване навчання.

Залучення студентів до реальних проєктів, участь у стажуваннях, волонтерських ініціативах допомагає набути досвіду роботи в реальному світі, що є важливим у підготовці до життя в умовах змінності.

6. Підтримка навчання впродовж життя (lifelong learning).

Сучасний випускник має бути готовий до безперервного самонавчання. Це означає здатність самостійно визначати нові освітні цілі, знаходити релевантні ресурси та адаптувати свої знання до вимог часу [5].

У підсумку, освіта у світі нестабільності має бути гнучкою, адаптивною і спрямованою на всебічний розвиток особистості. Вона повинна забезпечувати не просто оволодіння певною професією, а й формувати здатність до самостійного мислення, творчості, співпраці та постійного розвитку. Саме така модель освіти стане запорукою того, що випускники зможуть впевнено діяти в умовах невизначеного майбутнього, залишаючись затребуваними і конкурентоспроможними.

Список посилань::

1. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2030 року. К.: Міністерство освіти і науки України, 2021. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/11/25/strategiya-2030.pdf>

2. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. «Освіта і ринок праці: виклики та можливості.». 2022. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2022/03/rynok-pratsi-ta-osvita.pdf>

3. Савченко О.Я. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: теоретико-методологічні основи. К.: Педагогічна думка, 2019. 136 с.

4. Український інститут розвитку освіти. Персоналізоване навчання як тренд модернізації освіти. 2021. URL: <https://uied.org.ua/news/personifikaciya-navchannya/>

5. Аналітичний центр CEDOS. Навчання протягом життя в Україні: аналітичний огляд. Київ, 2022. URL: <https://cedos.org.ua/researches/navchannia-protyahom-zhyttia-v-ukraini/>

СУЧАСНІ ОСВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ОСВІТУ

Сучасні освітні тенденції суттєво впливають на розвиток освіти, інтегруючи нові технології та методику викладання. Ці зміни спрямовані на підвищення якості освіти та підготовку учнів до вимог сучасного світу. У цьому контексті особливої кількості стають оновлення навчальних програм, розвиток STEM-освіти та впровадження дистанційного та змішаного навчання.

Оновлення навчальної програми спрямоване на розвиток практичних навичок учнів та адаптацію до сучасних викликів. Нові програми включають природничу, мовно-літературну, математичну, мистецьку та технологічну галузі освіти. Ці зміни забезпечують учнів знаннями, які можна використовувати в житті, та розвивають критичне мислення та творчість.

Сучасна методика викладання включає активні та інтерактивні підходи. Викладаючи застосування командного навчання, навчання через проєкти та гейміфікацію. такі методи розвивають м'які навички учнів, такі як командна робота, адаптивність та ефективне спілкування. Крім того, технології, як AR та VR, стають все більш популярними в освітньому процесі, забезпечуючи інтерактивні та іммерсивні навчальні середовища.

STEM-освіта набирає особливі ваги в сучасній освіті. Міністерство освіти і науки України проводить системне оновлення змісту технологічної освіти, спрямоване на розвиток практичних навичок учнів у галузі науки, технологій, інженерії та математики. Це оновлення має на меті забезпечити учнів знаннями та уміннями, які можна використовувати в реальних умовах, та підготувати їх до роботи у високотехнологічних галузях.

Однією з головних проблем розвитку STEM-освіти в Україні є нестача кваліфікованих викладачів та сучасного обладнання. Міністерство освіти і науки України і науки і науки проводить заходи щодо підвищення кваліфікації викладачів та забезпечення шкіл необхідним обладнанням. Перспективи розвитку STEM-освіти в Україні досить оптимістичні оскільки, Міністерство освіти і науки України запускає програми, які спрямовані на розвиток інноваційних шкіл та центрів STEM-освіти. такі центри забезпечують доступ учнів до сучасних технологій та можливість участі в наукових проєктах.

Міжнародний досвід розвитку STEM-освіти показує, що успішна реалізація таких програм залежить від співпраці між освітніми закладами та бізнесом. Україна також спрямовує свої зусилля на розвиток такого партнерства, яке дозволяє учням забезпечити практичний досвід та можливість працевлаштування після закінчення навчання.

Дистанційне навчання продовжує розвиватися, особливо після пандемії. Міністерство освіти України запускає ініціативи, які передбачають повернення учнів до школи, але з можливістю продовжувати дистанційне навчання для тих, хто цього потребує. Змішане навчання, яке виконується онлайн та офлайн-методами, стає все більш популярним, забезпечуючи гнучкість та ефективність освітнього процесу. Такий підхід дозволяє оптимізувати освітній процес та забезпечити рівний доступ до освіти для всіх учасників освітнього процесу. підключення

Перевагами дистанційного навчання є можливість навчання з будь-якого місця та в будь-який час, що особливо важливо для учнів, які не можуть відвідувати школу через потреби. Крім того, дистанційне навчання дозволяє виключити онлайн-ресурси та інтерактивні курси, які можуть бути недоступні в традиційних школах.

Одним із головних викликів змішаного навчання є забезпечення рівного доступу до технологій для всіх учнів. Міністерство освіти і науки України проводить заходи щодо забезпечення шкіл сучасними комп'ютерами та Інтернетом, щоб кожен учень міг користуватися цими засобами.

Дистанційне та змішане навчання стають меншими складовими сучасної освіти в Україні. Ці підходи забезпечують гнучкість та ефективність освітнього процесу, що дозволяє оптимізувати навчання за місцем учнів та їхніх можливостей. Розвиток інфраструктури та підвищення кваліфікації викладачів стають ключовими аспектами успішної реалізації цих підходів.

Сучасні освітні тенденції в Україні спрямовані на створення більш інтерактивного, ефективного та адаптивного освітнього процесу. Інтеграція нових технологій, оновлення навчальних програм та розвиток STEM-освіти забезпечують знаннями учнів та навичками, необхідними для успішної адаптації в сучасному світі. Дистанційне та змішане навчання стають основними складовими освіти, забезпечуючи доступність та гнучкість освітніх послуг для всіх учасників освітнього процесу.

Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, може суттєво покращити якість освіти в Україні. Ці технології неможливо персоналізувати навчання, автоматизувати адміністративні процеси та підвищити рівень безпеки освітніх даних. Розвиток онлайн-ресурсів для навчання стає все більше. Платформи, які пропонують інтерактивні курси та відеолекції, стають популярними серед учнів та викладачів. такі ресурси забезпечують доступ до інформації з будь-якого місця та в будь-який час, що особливо важливо для учнів, які не можуть відвідувати школу через особливості.

Сучасні освітні тенденції визначають новий вектор розвитку освіти в Україні, орієнтуючи її на інтеграцію інноваційних технологій, розвиток практичних навичок та персоналізацію навчального процесу. Впровадження STEM-освіти, оновлення навчальних програм, поширення дистанційного та змішаного навчання сприяють формуванню у здобувачів освіти ключових компетентностей, затребуваних у XXI столітті.

Водночас, незважаючи на позитивну динаміку, в українській освіті залишаються виклики: нерівність доступу до цифрових технологій, нестача сучасного обладнання та кваліфікованих кадрів, особливо у сфері STEM.

Таким чином, науковці наголошують, що трансформація освіти має відбуватись не лише на рівні технологічного оновлення, а й через переосмислення педагогічних підходів, міжсекторальну співпрацю та забезпечення рівного доступу до якісної освіти. Тільки такий системний підхід дасть змогу сформувати освітнє середовище, що відповідає викликам і можливостям майбутнього.

Список посилань:

1. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua>
2. Український інститут розвитку освіти. URL: <https://uie.org.ua>
3. Дрокіна, А. (2024). STEM-освіта як ефективний напрям реалізації ключових положень концепції нової української школи. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2024. № 12(3). С. 20–25.
4. Овчатова А. П. Проблеми та перспективи впровадження STEM-освіти в Україні. *ОСВІТНІЙ ДИСКУРС: ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ*. 2021. № 35(7). С. 50–60
5. Дистанційне та змішане навчання як засіб реалізації індивідуальної траєкторії професійного зростання педагога: монографія / за наук. ред. І.П. Воротникової. Київ: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2022. 256 с

УДК: 37.091.3

Якименко В.Г.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ВИКЛИКИ ІНТЕГРАЦІЇ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС: ДОСВІД ЄС ТА УКРАЇНИ

У добу цифрової трансформації освітні системи по всьому світу стикаються з потребою не просто впроваджувати технології, а глибоко переосмислювати роль цифрових інструментів у навчанні, викладанні та управлінні освітою. Попри поширення терміну «EdTech» (освітні технології), інтеграція цифрових рішень у навчальний процес залишається складним завданням. Досвід країн Європейського Союзу та України демонструє як потенціал, так і бар'єри цього процесу, які лежать не лише у сфері технічного забезпечення, а й в управлінні змінами, підготовці педагогів, зміні педагогічної культури та цифрової інклюзії [1].

У країнах ЄС цифрова трансформація освіти супроводжується державними програмами забезпечення рівного доступу до інтернету, пристроїв, цифрових ресурсів. Наприклад, у Фінляндії кожен учень має персональний ноутбук або планшет, а цифрова компетентність є обов'язковою складовою навчального плану.

В Україні ж після 2022 року питання цифрової інфраструктури стало критичним — особливо в громадах, які постраждали від війни. За даними МОН, близько 40% шкіл на деокупованих територіях не мають стабільного інтернет-зв'язку або достатньої кількості пристроїв [2].

І в ЄС, і в Україні визнано, що успішна цифровізація неможлива без педагогічної цифрової компетентності. Проте в реальності: у країнах ЄС діють централізовані програми з підвищення кваліфікації вчителів (наприклад, DigCompEdu Framework в Іспанії, Нідерландах); в Україні значна частина вчителів опановує цифрові інструменти «в екстремальних умовах», без супроводу, часто у форматі самоосвіти.

Відсутність системного менторства, педагогічної підтримки та технічної допомоги залишається суттєвим бар'єром [3].

У країнах ЄС цифрові технології не просто доповнюють урок — вони стають частиною педагогічного дизайну: інтерактивні підручники, гейміфіковані платформи, VR/AR, адаптивне навчання. Це забезпечується підтримкою видавництва, EdTech-компаній, цифрових стратегій на рівні міністерств.

В Україні такі інтеграції існують переважно завдяки ентузіазму окремих закладів, волонтерських ініціатив або міжнародних проєктів (Prometheus, GIZ, Дія.Освіта). Є дефіцит якісного україномовного контенту, адаптованого під шкільні програми, з урахуванням вікових та психолого-педагогічних особливостей учнів.

У багатьох країнах ЄС уже діє інституційне оцінювання цифрової компетентності (наприклад, DigComp 2.2 у Єврокомісії). Учні та педагоги мають цифрові портфоліо, сертифікати.

В Україні, хоча затверджено рамку цифрових компетентностей, вона ще не повністю інтегрована в практику оцінювання знань і навичок учнів. Також відсутній масовий механізм сертифікації цифрової компетентності педагогів.

У країнах ЄС активно впроваджуються програми, що вчать цифровій гігієні, балансуванню онлайн-часу, боротьбі з дезінформацією. В Україні ж цифрове здоров'я лише починає визнаватися як компонент освітньої безпеки, особливо з огляду на інформаційні атаки, кіберагресію, онлайн-втому серед учнів і вчителів.

Інституційний підхід до цифрової трансформації освіти: національні цифрові стратегії, бюджетне фінансування, міжгалузєва координація (освіта, ІТ, регіони).

Фокус на цифрову педагогіку, а не лише на ІТ: навчити вчителя не просто користуватися Zoom чи Google Classroom, а створювати змістовний, адаптивний, інклюзивний цифровий урок.

Розвиток EdTech-екосистем: партнерство з технологічними компаніями, підтримка стартапів у сфері освіти, інкубатори цифрових рішень.

Система мотивації та сертифікації педагогів: з урахуванням їх цифрової активності, досягнень, створення цифрових ресурсів.

Визначення цифрової освіти як соціального права, а не лише послуги. Це дозволить інвестувати у вразливі громади, забезпечувати безкоштовний доступ до контенту, створювати освітні хаби на місцях.

Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес — це не про комп'ютери й інтернет, а про трансформацію мислення, педагогіки й управління освітою. Досвід Європейського Союзу показує: успішна цифровізація — це стратегія, що поєднує інфраструктуру, зміст, кадри й політичну волю. Україна має унікальну можливість, незважаючи на воєнні умови, побудувати гнучку, інклюзивну, цифрову систему освіти, яка не копіює, а вдумливо адаптує найкращі практики з урахуванням національного контексту.

Список посилань:

1. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027. Brussels: EC, 2020. URL: <https://education.ec.europa.eu>

2. Міністерство освіти і науки України. Аналітичний звіт: цифровізація освіти в умовах війни. Київ: МОН, 2023. URL: <https://mon.gov.ua>

3. Redecker, C. (2017). European Framework for the Digital Competence of Educators (DigCompEdu). Luxembourg: Publications Office of the European Union.

СЕКЦІЯ 5. АВТОМАТИЗАЦІЯ, РОБОТОТЕХНІКА ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙ

УДК 004.8:331.101

Баран С.П.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Литвин О.О., к.т.н., доцент*

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

У XXI столітті технології штучного інтелекту (ШІ) стрімко змінюють ландшафт професій, особливо в тих сферах, де раніше домінувала рутинна людська праця. Сфера обслуговування, яка охоплює готельно-ресторанний бізнес, ритейл, логістику, технічну підтримку та клієнтський сервіс, першою відчула на собі вплив цифрових інновацій. У цьому контексті трансформація професійних компетенцій працівників є не просто вимогою часу, а ключовою умовою їх конкурентоспроможності [1, с. 14].

Інтеграція ШІ в обслуговування відбувається за кількома напрямками:

- Автоматизація фронт-офісу (чат-боти, віртуальні асистенти, розпізнавання мови);
- Оптимізація бек-офісу (системи CRM з машинним навчанням, прогнозна аналітика);
- Індивідуалізація клієнтського досвіду (рекомендаційні алгоритми, персоналізовані пропозиції);
- Управління запасами та логістикою (AI-driven supply chain management);
- Роботизовані пристрої в готелях, кафе, супермаркетах (роботи-офіціанти, каси самообслуговування, роботи-прибиральники) [2, с. 22].

З одного боку, ці зміни знижують попит на низькокваліфіковану працю, з іншого — формують запит на нові компетенції. До них належать:

- цифрова грамотність і здатність працювати з AI-системами;
- аналітичне мислення та інтерпретація даних;
- креативність і адаптивність;
- емоційний інтелект і сервісна емпатія (в умовах, коли «людський фактор» стає унікальною перевагою над машиною) [3, с. 37].

Підготовка до таких змін має відбуватися на всіх рівнях: у професійній освіті — шляхом оновлення стандартів і програм, в корпоративному секторі — через перепідготовку персоналу, в державній політиці — шляхом стимулювання інвестицій у розвиток «м'яких» і цифрових навичок. Особливої уваги потребує категорія працівників віком 45+, які найуразливіші до цифрового виключення. Для них важливо створювати інклюзивні програми адаптації до нових умов праці [4, с. 52].

Прикладом успішного поєднання ШІ та людських ресурсів є концепція «Augmented Service» — послуг, у яких ШІ доповнює, а не заміщує працівника. Наприклад, чат-бот фільтрує запити клієнтів, а оператор працює лише зі складними кейсами; аналітична система підказує персоналу готелю, які послуги запропонувати клієнту залежно від його профілю [5, с. 28].

Загалом, роль ШІ у сфері обслуговування не варто розглядати як загрозу, а радше як поштовх до еволюції трудових відносин. Майбутнє належить гібридним професіям, у яких машина і людина діятимуть у симбіозі, доповнюючи сильні сторони одне одного.

В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває формування освітньо-професійних траєкторій, які передбачають гнучке поєднання технічних і соціальних навичок.

Здатність вчитися протягом життя (lifelong learning), крос-дисциплінарність та цифрова компетентність стають фундаментом для успішної інтеграції в нову реальність праці.

Список посилань:

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: WEF, 2017. 192 p.
2. PwC. AI in Services: Global Trends 2024. URL: <https://www.pwc.com>
3. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023.
4. Коваленко С.О. Цифровізація і ринок праці: український контекст. Київ: Аналітика, 2022. 147 с.
5. McKinsey & Company. Reimagining Customer Service with AI. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>

УДК 331.5:004.738.5

Богаченко О.Ю.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Литвин О.О., к.т.н., доцент*

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ГНУЧКОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ АВТОМАТИЗАЦІЇ

Цифрова трансформація глобального ринку праці супроводжується зростанням масштабів автоматизації, що веде до зникнення низки традиційних професій і водночас формує нові форми зайнятості. Одним із ключових інструментів адаптації працівників до цих змін стали цифрові платформи. Вони виступають як посередники між працівником і замовником послуг, створюючи умови для гнучкої зайнятості, зокрема фрілансу, проєктної діяльності, віддаленої роботи [1, с. 11].

Гнучка зайнятість означає можливість працювати у зручному темпі, з гнучким графіком, за межами офісу, часто з можливістю працювати одночасно на кількох роботодавців. Це особливо актуально в умовах зростаючої автоматизації, коли потреба в постійній зайнятості зменшується, а короткострокові та вузькоспеціалізовані задачі стають основним форматом праці [2, с. 26].

Цифрові платформи—Upwork, Fiverr, Uber, Glovo, Kabanchik, Freelancehunt—перетворилися на цифрові ринки праці нового покоління. Вони спрощують доступ до зайнятості, особливо для молоді, мешканців сільських регіонів, осіб з обмеженою мобільністю. Крім того, ці платформи забезпечують прозорість розрахунків, швидке укладання угод, надають рейтинг виконавців, а іноді й гарантії оплати [3, с. 19].

Однак така модель має не лише переваги, а й виклики. Працівники часто залишаються поза межами традиційних систем соціального захисту—без оплачуваних відпусток, пенсійного стажу, страхування. Також виникає ризик зниження стабільності доходів і труднощі з прогнозуванням зайнятості. Відсутність колективного представництва і правового статусу цифрових платформ як роботодавців призводить до зниження гарантій для виконавців [4, с. 33].

З огляду на це, постає завдання формування регуляторного середовища, що поєднувало б гнучкість цифрової економіки з базовими соціальними гарантіями. На рівні ЄС, наприклад, у 2022 році був запропонований законодавчий акт щодо покращення умов праці на цифрових платформах. Він визначає критерії, за якими платформа може вважатися роботодавцем, і передбачає доступ працівників до соціального страхування [5, с. 48].

В Україні цифрова економіка також набирає обертів. У 2023 році понад 400 тисяч осіб були зайняті в сфері фрілансу або проєктної роботи через цифрові платформи. Найбільшим попитом користуються послуги у сфері дизайну, програмування, копірайтингу, доставки, технічного

обслуговування. Проте нормативно-правова база залишається фрагментарною, і більшість фрилансерів працюють як ФОП або взагалі поза формальним сектором [6, с. 53].

Перспективними напрямками державної політики в цій сфері мають стати:

- створення спеціального правового статусу для платформених працівників;
- розробка добровільних схем пенсійного та медичного страхування для фрилансерів;
- стимулювання бізнесу до використання платформ у межах офіційних правовідносин;
- підтримка національних цифрових платформ, орієнтованих на український ринок праці;
- розвиток програм цифрової грамотності та самозайнятості.

Таким чином, цифрові платформи перетворюються на новий інструмент економічної мобільності та джерело доходу для мільйонів людей. В умовах автоматизації вони стають проміжною ланкою між традиційною зайнятістю та підприємництвом. Їх розвиток і регулювання мають відбуватись із фокусом на інтереси як виконавців, так і споживачів послуг, забезпечуючи соціальну справедливість у новій цифровій економіці.

Список посилань:

1. Standing G. *The Precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury, 2021. 232 p.
2. Stewart A. *Digital labour platforms and the future of work*. Geneva: ILO, 2022. 128 p.
3. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про цифрову економіку. 2024.
4. Fairwork Ukraine Ratings 2023. URL: <https://fair.work/en/framework/ukraine/>
5. European Commission. *Proposal for a Directive on improving working conditions in platform work*. 2022.
6. Українська асоціація фрилансерів. Аналітичний огляд ринку 2023. Київ: УАФ, 2024.

УДК 004.89

Вечерський Д.В.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «МНТУ імені академіка Юрія Бугая»», м. Чернігів*

**АВТОМАТИЗАЦІЯ, РОБОТОТЕХНІКА ТА ЦИФРОВА
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОФЕСІЙ**

У XXI столітті людство переживає четверту промислову революцію, яка кардинально змінює уявлення про працю, знання та роль людини в економіці. Технології штучного інтелекту (ШІ), робототехніка, Інтернет речей (IoT) та великі дані (Big Data) стали основою цифрової трансформації. Автоматизація все частіше замінює традиційну працю, а робототехнічні системи дедалі активніше інтегруються в різні галузі — від промисловості до медицини й освіти [1, с. 24].

Автоматизація — це не лише технічний процес заміни ручної праці машинами, а і стратегічна зміна способів організації бізнесу та виробництва. Вона дозволяє збільшити продуктивність, скоротити витрати, мінімізувати людський фактор у критичних операціях. Проте вона також спричиняє вивільнення працівників, особливо у сферах, де виконуються рутинні завдання. Згідно з дослідженням McKinsey Global Institute (2017), до 2030 року близько 800 мільйонів працівників у світі можуть бути змушені змінити професію через автоматизацію. Важливою є також концепція «переходу» до нових видів діяльності, а не просто вивільнення персоналу. [2, с. 45]. Це обумовлює потребу в перекваліфікації кадрів та розвитку нових навичок, адаптованих до цифрової економіки.

Робототехніка стрімко виходить за межі промислових середовищ: автономні пристрої використовуються в агросекторі, логістиці, медицині, сфері обслуговування. Цифровізація передбачає не просто впровадження ІТ-технологій, а повну зміну моделей ведення бізнесу, комунікації та прийняття рішень. З'являються нові професії: дата-аналітик, фахівець з кібербезпеки, архітектор цифрових систем, менеджер цифрових інновацій. Фокус зміщується

з технічної підготовки до розвитку «м'яких» навичок: критичного мислення, комунікацій, креативності. Стає актуальним поняття «lifelong learning» — безперервного навчання протягом усього життя [3, с. 89].

Цифрова трансформація змінює не лише окремі професії, а й освітню систему загалом. Система освіти не встигає за темпами змін. Виникає потреба у гнучких навчальних програмах, які дозволяють швидко реагувати на запити ринку праці. Технології EdTech, онлайн-платформи та модульне навчання набувають особливої актуальності. Прикладом є Coursera, Udemy, Khan Academy — глобальні освітні платформи, що пропонують швидко перекваліфікацію в актуальних напрямках (програмування, аналітика, UX/UI). Освіта переходить від передачі знань до розвитку цифрових та аналітичних навичок. [4, с. 11].

Ключовими викликами залишаються етичні, соціальні та правові аспекти трансформації праці. Технологізація праці супроводжується зростанням нерівності, ризиками цифрового виключення (особливо серед старших людей та в сільській місцевості), а також необхідністю правового регулювання ШІ та автоматизованих систем. Суспільство має сформулювати нові соціальні гарантії, пов'язані з перекваліфікацією та цифровою інклюзією. Також постає необхідність етичного регулювання використання алгоритмів прийняття рішень (наприклад, в HR або правосудді) [5, с. 101].

Таким чином, автоматизація, робототехніка та цифровізація відкривають нові горизонти розвитку економіки та суспільства, водночас створюючи численні виклики. Для успішної адаптації потрібна трансформація освіти, нова трудова політика та розвиток цифрової інфраструктури. Майбутнє праці — це не конкуренція з машинами, а ефективна співпраця з ними.

Список посилань::

1. Бриньольфссон Е., Макафі А. Друга епоха машин: робота, прогрес та процвітання в часи блискучих технологій. Нью-Йорк: W. W. Norton & Company, 2014. 306 с.
2. Manyika J. et al. Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. McKinsey Global Institute. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com>.
3. Ford M. Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future. Basic Books, 2015. 352 p.
4. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2020. URL: <https://www.weforum.org>.
5. Susskind R., Susskind D. The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts. Harvard University Press, 2015. 368 p.

УДК 331.5:681.518

Гришко В.Г.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Литвин О.О., к.т.н., доцент*

РОБОТИЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА: ВИКЛИКИ ДЛЯ РИНКУ ПРАЦІ ТА НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ

Автоматизація та роботизація виробничих процесів — ключові ознаки четвертої промислової революції (Індустрії 4.0), що докорінно змінюють структуру зайнятості, вимоги до працівників та роль людського капіталу у виробничому секторі. Розвиток робототехніки, сенсорних систем, машинного навчання, інтернету речей (IoT) призводить до того, що значна частина рутинних, фізично складних або небезпечних операцій передається автоматизованим системам [1, с. 19].

З одного боку, це відкриває нові горизонти ефективності, знижує витрати, покращує якість продукції та зменшує виробничі ризики. З іншого боку, роботизація несе ризик втрати робочих місць, особливо для працівників з низькою або середньою кваліфікацією, які виконують

одноманітні завдання. У дослідженні McKinsey (2023) зазначається, що до 2030 року до 800 мільйонів робочих місць у світі можуть бути автоматизовані, з них близько 30% — у виробничій галузі [2, с. 27].

Проте наслідки роботизації не зводяться виключно до загроз. Одночасно з вивільненням одних посад з'являються нові професії: інженери-робототехніки, оператори автоматизованих ліній, фахівці з обслуговування роботів, аналітики з даних виробничих процесів, інтегратори систем тощо. Трансформація полягає не лише в скороченні, а й у якісному переформатуванні зайнятості [3, с. 44].

Головним викликом стає невідповідність між сучасними освітніми програмами та запитами роботизованого виробництва. У більшості навчальних закладів технічного профілю навчальні плани лише частково адаптовані до потреб Індустрії 4.0. Це спричиняє брак кадрів, які здатні не тільки працювати з роботизованим обладнанням, а й забезпечувати його програмування, інтеграцію та обслуговування. Вирішення цієї проблеми потребує тісної взаємодії між державою, бізнесом і освітніми установами [4, с. 36].

Ще одним важливим аспектом є психологічна адаптація працівників до змін. Страх втрати роботи, невпевненість у власних професійних перспективах, низький рівень цифрової грамотності — все це формує опір трансформаціям. Саме тому заходи з перепідготовки кадрів повинні супроводжуватись психологічною підтримкою, розвитком м'яких навичок (soft skills), підвищенням рівня цифрової зрілості.

Роботизація виробництва також має потенціал покращення умов праці: зниження навантаження, ризиків травматизму, підвищення ергономічності робочих місць. Це, у свою чергу, впливає на зростання продуктивності та задоволеності персоналу. Важливо, щоб роботизація не зводилася лише до економічної доцільності, а розглядалася крізь призму соціальної відповідальності підприємства [5, с. 21].

В Україні процес впровадження робототехнічних систем ще перебуває на початковому етапі. Згідно з даними Держстату, лише близько 8% вітчизняних підприємств використовують елементи автоматизації третього або четвертого рівня. Найбільше — у харчовій промисловості, машинобудуванні та фармацевтиці. Основними бар'єрами є висока вартість технологій, низька доступність кадрів, відсутність системної підтримки з боку держави.

Для забезпечення соціально відповідального переходу до роботизованого виробництва необхідно:

- адаптувати державні стратегії зайнятості та освіти до нових вимог;
- стимулювати підприємства до інвестування в перекваліфікацію персоналу;
- розвивати регіональні навчальні центри з робототехніки;
- забезпечити інституційну підтримку адаптації персоналу через державно-приватне партнерство.

Роботизація виробництва — це не загроза, а нова можливість для тих, хто готовий змінюватися, навчатися і розвиватися. Вона відкриває шлях до створення більш продуктивного, безпечного та гнучкого ринку праці.

Список посилань:

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. — World Economic Forum, 2016. 184 p.
2. McKinsey Global Institute. Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation. McKinsey, 2023. 56 p.
3. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. Norton & Company, 2020. 312 p.
4. Інститут модернізації змісту освіти. Адаптація освіти до потреб Індустрії 4.0. Київ, 2023.
5. Державна служба статистики України. Щорічник промисловості України. Київ, 2024.

УДК: 004.8

Демидок М.М.

*здобувач вищої освіти, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая», м. Чернігів
Науковий керівник: Литвин О.О. кандидат технічних наук*

ТЕХНІЧНА РЕВОЛЮЦІЯ І ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ

В США в Принстонському Університеті було проведене велике дослідження. Було взято всі основні професії по всьому світу, подивились які речі в професіях можуть бути автоматизовані штучним інтелектом. Виянилось, що у 52% робочих місць на планеті можна щось автоматизувати завдяки ШІ. Здебільшого в інтелектуальних сферах жодна професія не може бути повністю замінена ШІ і 25% робочого часу можна зекономити використовуючи нейромережі.

На сьогоднішній день сучасний ші здатний лише на швидку відповідь. Леопольд Ашенбрнер колишній співробітник OpenAI в своєму есе «Ситуаційна поінформованість» стверджує, що майбутнє штучного інтелекту це не просто швидкі відповіді, а занурення в складні задачі. Виконання повноцінної когнітивної роботи і досягнення наукового прориву. Зараз ші це просто інструмент який дає відповіді та не виконує роботу за нас. Однак автор передбачає, що скоро все зміниться. Ми дозволимо моделям використовувати комп'ютер так як це зараз роблять люди. Це означає що ші зможе не лише відповідати на питання, створювати зображення, але і самостійно проводити дослідження, відправляти листи, читати документацію, працювати з додатками. Ші буде взаємодіяти, наприклад, з нашим комп'ютером, повністю виконувати поставлену задачу. Прогрес в розвитку ші вражає GPT-2 був на рівні школяра, а GPT-4 вже на рівні випускника вуза. Найближчим часом ми побачимо ші який зможе перевершити науковців та ведучих спеціалістів у їх галузях. Ашенбрнер робить сміливий прогноз, що до 2027 року ми будемо на порозі створення AGI (загальний штучний інтелект), який буде в змозі автоматизувати будь яку інтелектуальну задачу, всі роботи які зараз виконуються віддалено будуть передані ші. Друга частина його прогнозу ще більш захоплююча, наступний етап розвитку ші буде — надрозум. Автоматизовані процеси ші зможуть скоротити десятиліття прогресу до декількох місяців, ші буде розвивати себе самостійно, йому не потрібен відпочинок, ніколи не піде на лікарняний, не страждає від вигорання. Людині яка провчить п'ять років буде складно конкурувати з штучним інтелектом. Ми опинимося в реальності де ші не просто перевершить людські можливості а стане неймовірно потужним. Він зможе відкрити безліч нових горизонтів в медицині, створенні нових матеріалів, вивчені надпровідників, ші увірветься в кожен сферу та змінить її до невпізнаності. Леопольд Ашенбрнер впевнений що ключовим напрямком визначення майбутнього буде революція в робототехніці — заводи повністю перейдуть під керування ші, спочатку за участі людей, а потім повна автоматизація роботи. Машини зможуть працювати швидше, ефективніше без втоми без оплатно. Ші зможе запропонувати воєнну перевагу: безліч дронів, армію роботів. На горизонті поява нової зброї, яка може кардинально змінити баланс сили. На планеті.

Цей прогноз змушує задуматися — чи готові ми до майбутнього де ші діє за межами нашого розуміння та контролю. Саме контроль стане надскладною задачею для людей, головною технічною проблемою — як керувати системами котрі розумніші за нас? Ші це не просто тимчасове явище він вже став частиною нашого життя та поступово проникає в усі сфери.

Головне послання — що супер штучний інтелект не буде схожим на науковий стартап, а він стане потужним інструментом національної безпеки.

Деякі ідеї та висновки можуть здаватися фантастичними та далекими від реальності, але варто задуматись, 2025 рік і ми вже можемо спілкуватися з машинами, які вміють мислити. ШІ може стати останнім винаходом людства.

Список посилань:

1. Принстонський університет, школа бізнеса Нью Йорка, стаття- «Професійний, галузевий вплив штучного інтелекту на ринок праці».
2. Леопольд Ашенбрєнер (колишній співробітник OpenAI) есе «Ситуаційна поінформованість».

УДК 004.94:37.013.3

Коваленко М.О.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Литвин О.О., к.т.н., доцент*

ПРОФЕСІЇ МАЙБУТЬОГО В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0: РОЛЬ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ НОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

Сучасний світ перебуває в активній фазі технологічної революції, яку прийнято називати Індустрією 4.0. Цей етап характеризується масовим впровадженням автоматизації, робототехніки, штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних та хмарних технологій. Під впливом цих змін трансформується не лише спосіб організації виробництва, але й сама суть професійної діяльності, зміст праці, система професійних вимог [1, с. 12].

Уже сьогодні відбувається зникнення низки традиційних професій, пов'язаних із рутинними механічними процесами, водночас з'являються нові спеціальності, орієнтовані на управління даними, розробку алгоритмів, аналіз інформаційних потоків, креативне проектування та інженерію. Наприклад, професії дата-аналітика, розробника цифрових двійників, інженера з кібербезпеки, архітектора хмарних сервісів, спеціаліста з управління штучним інтелектом стають дедалі популярнішими [2, с. 29].

Цей процес вимагає радикального переосмислення ролі освіти як системи, що має забезпечити підготовку фахівців нового типу. Йдеться не лише про оновлення навчальних програм, а й про зміну самої логіки навчання: від передачі знань — до розвитку компетентностей, від накопичення інформації — до вміння адаптуватися, навчатися упродовж усього життя, вирішувати нестандартні завдання, ефективно комунікувати [3, с. 44].

Однією з ключових змін має стати інтеграція STEM-підходу (наука, технології, інженерія, математика) в усі рівні освіти. Особливо важливо впроваджувати його на етапі шкільного навчання, коли формується інтерес до технічних і природничих дисциплін. Програми мають поєднувати фундаментальні знання з практичним досвідом, інноваційними проектами, використанням сучасного обладнання, цифрових лабораторій [4, с. 33].

У закладах вищої освіти необхідне впровадження гнучких освітніх траєкторій, дуальної освіти, міждисциплінарних програм. Наприклад, спеціальності з об'єднаним вивченням ІТ та медицини, аграрного виробництва й робототехніки, машинобудування та аналітики даних вже реалізуються в університетах світу та України. Важливим елементом є розвиток soft skills — навичок командної роботи, адаптивності, критичного мислення, лідерства, необхідних для функціонування у високотехнологічному середовищі [5, с. 61].

Роль освітніх інституцій не обмежується лише підготовкою студентів. Не менш важливим є створення системи безперервної освіти для дорослого населення — reskilling і upskilling, що дозволяє чинним працівникам оновлювати знання і залишатися конкурентоспроможними. Це особливо важливо в умовах постійного оновлення технологій та зміни професійних профілів.

Публічне управління у сфері освіти має створити умови для швидкої адаптації освітньої системи до потреб Індустрії 4.0. Це передбачає:

- реформування освітніх стандартів;
- фінансування інноваційних освітніх проєктів;
- розвиток інфраструктури для STEM-освіти;

- підтримку державно-приватного партнерства у сфері професійної підготовки;
- стимулювання цифрової трансформації ЗВО.

Завданням сучасної освіти є не лише передача знань, а й підготовка до професій майбутнього, багато з яких ще навіть не мають офіційної назви. Отже, формування нових компетентностей — це не лише педагогічна, а й стратегічна функція, яка визначає місце країни в глобальній економіці знань.

Список посилань:

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum, 2018. 194 p.
2. Deloitte Insights. Jobs of the Future: The New Frontier. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com>
3. Юринець Н.Ф. Трансформація професій під впливом цифровізації. Київ: Ліра, 2022. 168 с.
4. OECD. Future of Education and Skills 2030. Paris: OECD Publishing, 2020.
5. Литвин О.І. Навички XXI століття в освіті: підходи, виклики, рішення. Львів: Видавництво ЛНУ, 2023. 132 с.

УДК: 331.5

Миронець Є.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ПРОФЕСІЇ, ЩО ЗНИКАЮТЬ: ХТО ЗАЛИШИТЬСЯ ПОЗА РИНКОМ ПРАЦІ У НАЙБЛИЖЧІ 10 РОКІВ

Світ праці стрімко змінюється. Революція, яку приносять цифрові технології, автоматизація, штучний інтелект, біоінженерія та віддалена зайнятість, формує нову карту ринку професій, де одні ролі зникають, інші видозмінюються, а деякі — з'являються вперше. Цей процес неминучий і має глибокі економічні та соціальні наслідки. Особливо вразливою стає частина працівників, чиї професії пов'язані з рутинною, передбачуваною або вузькоспеціалізованою працею, яку можна алгоритмізувати або делегувати машинам. Упродовж наступного десятиліття мільйони людей у світі можуть опинитися поза межами актуального ринку праці, якщо не адаптують свої навички до нових реалій.

Згідно зі звітом Світового економічного форуму, до 2035 року близько 44% нинішніх завдань на ринку праці потенційно можуть бути автоматизовані повністю або частково. Водночас приблизно 85 мільйонів робочих місць зникнуть, а 97 мільйонів нових з'являться, але з іншими вимогами до компетентностей. Найбільше ризикують ті працівники, чия робота зводиться до повторюваних операцій, не потребує ухвалення складних рішень чи емоційного інтелекту [1].

До категорії зникаючих професій належать:

Оператори кол-центрів і телефоністи — їх замінюють голосові боти та алгоритми NLP, які здатні вести складні розмови й обробляти запити без участі людини.

Касири та працівники роздрібної торгівлі — уже сьогодні поширюються безконтактні платіжні системи, самообслуговування, онлайн-магазини з вбудованим штучним інтелектом.

Рядові банківські службовці — автоматизовані фінансові платформи обробляють кредити, депозити та транзакції без фізичної присутності консультантів.

Працівники складів, вантажники, сортувальники — на великих логістичних підприємствах (Amazon, DHL) такі функції дедалі частіше виконують роботи.

Базові бухгалтерські та юридичні послуги — багато обчислювальних і стандартних процедур уже реалізуються через спеціалізовані програмні продукти.

Секретарі та офісні адміністратори — завдяки автоматизованому розкладу, системам обліку задач і CRM їх функції поступово поглинаються цифровими помічниками.

Крім технологічних причин, економічні кризи, війни, енергетичні трансформації та демографічні зміни також стимулюють «переміщення» працівників. Особливо вразливими стають ті, хто не має цифрових навичок, обмежено мобільний, працює у формальній економіці без соціального захисту.

В Україні зникнення частини професій пришвидшується ще й через наслідки війни: руйнування підприємств, вимушена міграція, потреба у відновленні новими засобами. Наприклад, у сільському господарстві дедалі частіше використовуються дрони, безпілотники, автоматизовані системи зрошення й агроаналітики. Це зменшує потребу в некваліфікованій праці. Те саме спостерігається у сфері транспорту, державного адміністрування, освіти.

Водночас існує ризик “професійної депресії” — коли працівники залишаються в економіці, але втрачають соціальну мобільність, не бачать перспектив зростання, змушені виконувати низькооплачувану або маргіналізовану роботу. Такий сценарій є реальнішою загрозою, ніж раптова масова безробітність. Щоб запобігти цьому, потрібні національні програми перекваліфікації, розвиток системи «навчання впродовж життя», цифрова інклюзія та доступ до неформальної освіти.

Професії не просто зникають — зникають ролі, які не трансформуються. Майбутнє належить тим працівникам, які здатні навчатися, мислити креативно, швидко адаптуватися, працювати з даними, розуміти процеси та комунікувати. Навіть у традиційних сферах — будівництві, медицині, освіті — з’являються нові вимоги: цифрова грамотність, емоційний інтелект, міждисциплінарність.

Професії зникають не раптово, а поступово витісняються новими форматами роботи, що вимагають інших навичок і мислення. Ті, хто залишиться поза ринком праці в найближчі 10 років — це передусім ті, хто не матиме змоги або бажання оновлювати свої компетентності, хто залишиться у застарілих професійних нішах без адаптації. Щоб уникнути професійної ізоляції, важливо вже сьогодні інвестувати у перекваліфікацію, цифрову освіту, гнучке мислення та стійкість до змін.

Список посилань:

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF. URL: <https://www.weforum.org>
2. OECD. Automation, skills use and training. OECD Employment Outlook 2021. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org>.

УДК: 338.2

Морозов О.О.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Артеменко Д.С., викладач*

НАВИЧКИ ДЛЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ЯК АДАПТУВАТИ СИСТЕМУ ПІДГОТОВКИ КАДРІВ

Цифрова економіка вже не є окремою галуззю — вона стала основою для функціонування більшості секторів: від фінансів до транспорту, від освіти до сільського господарства. Зміна характеру праці, автоматизація рутинних процесів, розвиток штучного інтелекту, хмарних технологій та інтернету речей (IoT) вимагають нової логіки професійної підготовки. Традиційна система освіти, з її фокусом на академічне знання і статичні кваліфікації, більше не відповідає динаміці цифрового ринку праці. Щоб країна могла повноцінно інтегруватися в глобальні економічні процеси, потрібна системна адаптація моделі підготовки кадрів до вимог цифрової епохи.

Насамперед, цифрова економіка формує нову групу навичок, необхідних для успішної професійної діяльності. Ці навички умовно поділяються на три блоки:

Технічні (hard skills) — програмування, робота з даними, кібербезпека, адміністрування ІТ-систем, аналітика. Це базові інструменти взаємодії зі складними цифровими системами.

Цифрові загальні компетентності — цифрова грамотність, вміння працювати з хмарними сервісами, онлайн-комунікацією, базовим AI-інтерфейсом. Вони потрібні вже у 80% вакансій середнього рівня [1].

М'які навички (soft skills) — адаптивність, критичне мислення, командна робота в онлайн-середовищі, здатність до самонавчання. У цифровій економіці саме ці навички дозволяють залишатися конкурентоспроможними навіть при швидкій зміні технологій [2].

У такому контексті система підготовки кадрів повинна змінюватися в чотирьох напрямках:

1. Оновлення змісту та структури програм навчання. Програми повинні бути модульними, інтегрувати цифрові компоненти в усі спеціальності — навіть у гуманітарні. Наприклад, викладач філології має знати основи медіаграмотності, а аграрій — працювати з дронами та сенсорами.

2. Розвиток інфраструктури цифрового навчання. Потрібні сучасні освітні платформи, змішані формати навчання, цифрові лабораторії, онлайн-симулятори. Особливо це важливо для профтехосвіти, яка поки що технологічно відстає.

3. Посилення ролі non-formal education. Онлайн-курси, сертифікати, мікрокреденціали мають офіційно визнаватись у кваліфікаційній системі. Це дозволить швидко реагувати на потреби ринку й залучати доросле населення до reskilling.

4. Інтеграція бізнесу у формування освітніх програм. Роботодавці мають стати активними партнерами — через дуальну освіту, наставництво, стажування, розробку спільних освітніх стандартів. Це забезпечить відповідність компетентностей випускника реальним потребам економіки.

Показовим є досвід Естонії та Сінгапуру, де система підготовки кадрів орієнтована на гнучкість, короткі цикли навчання, цифрові сертифікати, тісну співпрацю між державою, ІТ-компаніями та освітніми закладами. В Україні вже працюють ініціативи на кшталт «Дія.Освіта», «Skills Academy», платформи Prometheus і Coursera для державних службовців. Однак ці зусилля потребують системного масштабу і політичної підтримки.

Критично важливим є також розвиток цифрових компетентностей серед викладачів і тренерів. Неможливо навчити навичок майбутнього з використанням методик минулого. Тому потрібно створити програми перекваліфікації не лише для студентів, а й для самих педагогів.

Цифрова економіка змінює не лише професії, а й саму логіку того, як людина працює, навчається, співпрацює. Система підготовки кадрів повинна перейти від моделі “освіта на старті життя” до “освіта як сервіс впродовж життя”. Навички майбутнього — це не просто технологічна обізнаність, а здатність мислити гнучко, швидко вчитися, працювати у цифровій команді та створювати цінність навіть у світі, де машини роблять більшість рутинної роботи. Україна має шанс інтегрувати ці підходи вже зараз — через реформу профосвіти, розвиток EdTech-інфраструктури та партнерство з ринком.

Список посилань:

1. OECD. 21st Century Skills and the Future of Work. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org>

2. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF. URL: <https://www.weforum.org>.

УДК: 004

Музика Д.П.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Семченко-Ковальчук О.Б., к.е.н., доцент*

РОЛЬ BIG DATA В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: KEYСИ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

У сучасному цифровому середовищі управління персоналом дедалі частіше виходить за межі інтуїтивного прийняття рішень. Аналітика великих даних (Big Data) стала потужним інструментом, який дає змогу компаніям ґрунтувати HR-стратегії на фактах, а не припущеннях. У сфері управління людськими ресурсами Big Data використовується для аналізу поведінки працівників, прогнозування плинності кадрів, підвищення мотивації, оптимізації витрат на персонал і створення персоналізованих стратегій розвитку. І хоча такі технології широко використовуються у світовій практиці, в Україні цей підхід тільки починає закріплюватися в корпоративній культурі, особливо серед середніх і великих компаній, які працюють у висококонкурентних середовищах.

Big Data в HR охоплює такі напрямки: аналіз резюме та кандидатських профілів; оцінка ефективності співробітників на основі цифрових слідів (поведінка в CRM, листування, динаміка KPI); прогнозування ризику звільнення; оптимізація процесів рекрутингу та адаптації; вимірювання залученості працівників через опитування, соціальні мережі, внутрішні платформи; оцінка корпоративної культури на основі поведінкових даних [1].

Відомим прикладом впровадження Big Data в HR в Україні є кейс «Нова Пошта». Компанія використовує інструменти People Analytics для аналізу продуктивності співробітників у відділеннях, що дозволяє оперативно реагувати на спад ефективності, змінювати графіки, перекидати ресурси між локаціями. Дані також застосовуються для виявлення «точок ризику» — ситуацій, коли працівник має ознаки вигорання або схильності до звільнення. Це дає змогу запровадити превентивні заходи — додаткову підтримку, внутрішні ротації чи коучинг.

Інший приклад — компанія «Київстар», яка впровадила внутрішню HR-аналітичну платформу для оцінки залученості працівників, порівняння команд за показниками виконання, а також створення прогнозів кар'єрного зростання на основі історичних даних. Це дозволило зменшити плинність персоналу на 12% за рік та краще таргетувати програми навчання.

Ще одним інноваційним кейсом є використання Big Data у «УкрСиббанку», де система аналізу активності співробітників в електронних системах дозволяє виявляти закономірності між ефективністю працівника, навантаженням і рівнем задоволеності роботою. Ці інсайти допомагають перебудувати внутрішні процеси й забезпечувати справедливий розподіл ресурсів.

Проте застосування Big Data в HR вимагає не лише технічної бази, а й етичної відповідальності. Постає низка запитань: які саме дані допустимо збирати? Чи погоджуються працівники на моніторинг? Хто має доступ до результатів аналітики? У країнах ЄС це регулюється GDPR, а в Україні такі практики ще не мають чітких нормативних рамок. Тому компаніям важливо формувати власну політику прозорості й конфіденційності, яка захищає права працівників, але не знижує ефективність інструментів.

Також критично важливо навчати HR-фахівців інтерпретувати дані правильно, не перетворюючи аналітику на самоціль. Big Data має слугувати інструментом прийняття зважених рішень, а не замінювати людську емпатію та професійне судження.

Big Data докорінно змінює управління персоналом, перетворюючи його з «інтуїтивного мистецтва» на науково обґрунтовану практику. В українських компаніях ця трансформація вже розпочалася — хоча й поки нерівномірно. Успішні кейси свідчать, що аналітика великих даних допомагає підвищити продуктивність, зменшити плинність, точніше оцінювати потенціал

і будувати мотивуюче середовище. Але майбутнє за тими організаціями, які зможуть поєднати технології з довірою, етикою та стратегічним баченням розвитку людського капіталу.

Список посилань:

1. Marr, B. (2018). Data-Driven HR: How to Use Analytics and AI to Drive Performance. Kogan Page Publishers.
2. Deloitte. (2020). Global Human Capital Trends: Leading the social enterprise — Reinvent with a human focus. URL: <https://www2.deloitte.com>.

УДК: 338.2

Нестеренко С.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНДУСТРИЙ: ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПРОФІЛЮ ПРАЦІВНИКА

Цифрова трансформація — це не просто технологічне оновлення підприємств, а глибока перебудова бізнес-моделей, операційних процесів і структури зайнятості. У всіх ключових індустріях — від фінансового сектора до логістики, від сільського господарства до охорони здоров'я — цифровізація змінює не лише засоби виробництва, а й вимоги до людини як працівника. Відтак, трансформується і сам компетентнісний профіль фахівця: на перший план виходять не стільки вузькотехнічні знання, скільки гнучкість, цифрова грамотність, здатність до швидкого навчання та роботи в цифровому середовищі [1].

У промисловості автоматизація виробництва, впровадження цифрових двійників і роботизація змінюють традиційні інженерні та робітничі ролі. Сьогодні інженер повинен не лише знати механіку, а й розуміти принципи інтернету речей (IoT), працювати з великими даними, використовувати віртуальні середовища для тестування рішень.

У фінансовій сфері аналітик уже не працює лише з Excel: він взаємодіє з алгоритмами, машинним навчанням, застосовує когнітивні інструменти для прогнозування поведінки клієнтів. У сфері охорони здоров'я цифрові платформи, телемедицина, електронні картки пацієнтів вимагають від медичного персоналу володіння цифровими інтерфейсами, навичок роботи з даними й комунікації через цифрові канали [2].

На тлі цифровізації традиційна модель «знання + досвід» поступається моделі «компетенції + адаптивність». Сучасний працівник має володіти такими ключовими характеристиками:

Базові знання цифрових інструментів, уміння працювати з інформаційними системами, розуміння кібербезпеки, основ штучного інтелекту.

Здатність збирати, обробляти, аналізувати інформацію, виявляти закономірності, приймати рішення на основі даних.

Готовність швидко переходити між завданнями, освоювати нові технології, змінювати професійний профіль у межах однієї галузі чи навіть міжгалузево.

Виконання ролей, що охоплюють різні функції — наприклад, маркетолог, який працює з аналітикою або дизайнер, який розуміє основи UX-програмування.

Навички онлайн-співпраці, цифрової комунікації, участі в проєктах на відстані.

Уміння не просто виконувати завдання, а пропонувати рішення, мислити стратегічно й бачити систему загалом.

Переорієнтація на нові компетентності змінює й освітній ландшафт. Традиційна підготовка за фахом поступається місцем гнучким освітнім траєкторіям, що поєднують мікрокурси, модульне навчання, менторство, практикоорієнтовані проєкти.

Усе більшу популярність набувають індивідуальні цифрові портфоліо компетенцій, які дозволяють демонструвати не лише диплом, а реальні проекти, сертифікати, кейси.

В Україні ці процеси лише набирають обертів. Стратегія цифрової трансформації освіти, ініціативи на кшталт «Дія.Освіта», проекти з цифрової грамотності — це лише початок переходу до системи, яка формує компетентного, мобільного та цифрово-здатного працівника.

Цифрова трансформація індустрій докорінно змінює вимоги до працівника. Компетентнісний профіль сьогодні — це не лише про «що я знаю», а й про «як швидко я можу змінюватися, навчатись і співпрацювати в умовах цифрової економіки». Ринку праці дедалі більше цінує універсальні, міждисциплінарні та адаптивні компетенції. Для України це не лише виклик, а й можливість здійснити прорив у формуванні людського капіталу нового типу.

Список посилань:

1. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF. URL: <https://www.weforum.org>
2. OECD. Skills for a Digital World: Framework for the Future of Work. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org>.

УДК: 004.896

Пезов Р.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Шестаковська Т.Л., д. держ. упр., доцент*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В HR: ЯК АЛГОРИТМИ ЗМІНЮЮТЬ ПІДХІД ДО РЕКРУТИНГУ

У сучасній динамічній економіці, де конкуренція за таланти стає все більш жорсткою, а кількість заявок на одну вакансію може сягати сотень, підрозділи з управління персоналом (HR) опиняються перед викликом швидко, ефективно й неупереджено знаходити найбільш підходящих кандидатів. Саме тут на арену виходить штучний інтелект (ШІ) — потужний інструмент, який трансформує саму природу рекрутингу, змінюючи логіку пошуку, оцінки та залучення персоналу.

ШІ в HR — це не просто чат-боти для попереднього зв'язку з кандидатами, а цілий спектр алгоритмічних рішень: від автоматизованого скринінгу резюме до прогнозування ймовірності звільнення працівника або визначення потенціалу лідерства. Застосування ШІ в рекрутингу дозволяє: значно скоротити час відбору — автоматизовані системи можуть проаналізувати тисячі CV за хвилини; зменшити людський фактор — знизити ризики суб'єктивної оцінки кандидатів, гендерних чи етнічних упереджень; підвищити точність відбору — алгоритми можуть враховувати як технічні навички, так і поведінкові характеристики; аналізувати “культурну сумісність” працівника з компанією на основі лінгвістичних моделей, емоційного тону відповідей тощо [1].

У США та країнах ЄС уже поширені практики використання штучного інтелекту для: автоматизованого оцінювання відеоінтерв'ю; предиктивної аналітики: які кандидати з більшою ймовірністю досягнуть KPI; чат-ботів, що проводять первинне опитування і навіть дають базову рекомендацію щодо результатів.

Однак використання ШІ в HR має і контроверсійний вимір. Попри зниження упередженості, алгоритми можуть відтворювати або навіть посилювати приховану дискримінацію, якщо були навчені на неякісних або упереджених даних. Наприклад, система може “відсікати” кандидатів з нетиповим кар'єрним шляхом або ігнорувати резюме, які не відповідають певним шаблонам. Це призводить до «алгоритмічного бар'єру» — коли кандидати не отримують навіть шансу на людське оцінювання [2].

Крім того, у багатьох країнах виникає питання етики та приватності: хто контролює дані кандидатів, чи мають вони право знати, що їх оцінює алгоритм, чи є механізм апеляції? У ЄС уже діють положення GDPR, що обмежують повну автоматизацію прийняття рішень без людського втручання. Відтак багато компаній переходять до гібридної моделі: алгоритм виконує попередній аналіз, але фінальне рішення залишається за рекрутером.

В українському контексті застосування ШІ в HR лише набирає обертів. Великі компанії, особливо з IT-сектору, логістики та банківської сфери, впроваджують чат-ботів для скринінгу, системи керування талантами, програмні рішення для перевірки soft skills. Однак на рівні малого та середнього бізнесу алгоритмізація HR залишається низькою, що обумовлено як фінансовими, так і культурними бар'єрами.

Для того щоб штучний інтелект став не загрозою, а перевагою в HR-сфері, необхідно: навчати рекрутерів принципам етичного використання ШІ; розробити стандарти алгоритмічного аналізу персоналу; створити нормативно-правову базу, що гарантує прозорість, апеляційність і захист прав кандидата; поєднувати машинні аналітичні можливості з людським контекстним судженням.

Штучний інтелект не замінює HR-фахівців — він змінює їхню роль. З технічних адміністраторів процесу вони стають аналітиками людського потенціалу, фасилітаторами довгострокового залучення, агентами етичного впровадження цифрових технологій. Уміння ефективно працювати разом із алгоритмами, розуміти їхні сильні й слабкі сторони — це новий обов'язковий компонент професійного профілю HR у цифрову епоху.

Список посилань:

1. Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*, Vol. 17 No. 5, pp. 255–258.
2. Raghavan, M. et al. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: evaluating claims and practices. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*

УДК: 338.2

Скрипка А.А.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Литвин О.О., к.т.н., доцент*

РОБОТИЗАЦІЯ ТА БЕЗРОБІТТЯ: ХТО ЗАМІНИТЬ ЛЮДИНУ У 2030-Х РОКАХ?

У міру того як цифрові технології стрімко розвиваються, а штучний інтелект, машинне навчання та робототехніка дедалі активніше проникають у різні сфери економіки, виникає складне, але неминуче питання: чи замінять машини людину у 2030-х роках, і якщо так — у яких професіях та з якими наслідками для ринку праці? Роботизація вже перестала бути справою майбутнього — вона змінює трудові відносини тут і зараз. І хоча страх перед масовим безробіттям через автоматизацію набув майже апокаліптичних образів, реальні сценарії є значно складнішими та неоднозначнішими.

На початку 2020-х років багато компаній, особливо у виробничій, логістичній та фінансовій галузях, почали впроваджувати автоматизовані системи для виконання рутинних, повторюваних завдань. Успішні кейси Amazon, Tesla, Google, Siemens та Alibaba засвідчують: роботи й алгоритми вже ефективно виконують функції складування, доставки, бухгалтерії, навіть початкової юридичної аналітики. Згідно зі звітом McKinsey Global Institute, до 2030 року до 800 мільйонів робочих місць у світі можуть бути автоматизовані повністю або частково, що становить близько 14% глобальної зайнятості [1]. Водночас понад мільярд працівників потребуватимуть перекваліфікації або навчання новим навичкам.

Однак важливо розуміти: роботи не замінюють людей загалом — вони замінюють завдання, які люди виконують. Це означає, що більшість професій не зникнуть повністю, але зміниться їх структура. Наприклад, бухгалтер уже не вводитиме вручну числові дані, але контролюватиме автоматизовану систему та інтерпретуватиме аналітику. У медицині штучний інтелект допомагатиме ставити попередні діагнози, але остаточне рішення — за лікарем. Найбільш уразливими залишаються професії з високим рівнем повторюваності й низькою потребою у творчості або міжособистісній взаємодії: оператори кол-центрів, касири, водії, складські працівники, деякі спеціалісти зі збору даних.

Водночас зростає попит на професії, пов'язані з розробкою, управлінням та етичним супроводом технологій: інженери з робототехніки, спеціалісти з машинного навчання, фахівці з кібербезпеки, аналітики даних, UX-дизайнери, цифрові педагоги. З'являються нові напрями — такі як AI-ментор, етичний консультант з роботизації, менеджер віртуальних команд. Це означає, що ринок праці не лише втрачатиме — він трансформуватиметься, змінюючи баланс компетентностей [2].

Україна, хоч і перебуває у складному соціально-економічному становищі, також поступово входить у хвилю роботизації. Вітчизняні агропідприємства впроваджують безпілотники для контролю врожайності, IT-компанії створюють рішення для автоматизації документообігу, банки — чат-ботів і системи розпізнавання поведінки клієнтів. Проте виклики в Україні мають свою специфіку: низький рівень цифрової грамотності частини населення, відтік молодих фахівців за кордон, повільне оновлення освітніх стандартів.

Саме тому ключовим запитанням майбутнього стає не “Хто замінить людину?”, а “Якою стане людина, щоб не бути заміненою?”. Роботизація вимагає не лише технічної адаптації, а й соціальної відповідальності: держави мають створити політики підтримки перекваліфікації, освіта — перейти до формування м'яких навичок, критичного мислення, здатності до швидкого навчання. Бізнес — інвестувати у reskilling персоналу, а суспільство — сформувати нову трудову етику, де людина не конкурує з машиною, а працює поруч із нею, використовуючи її можливості для посилення власної цінності.

Отже, у 2030-х роках роботи точно замінять частину функцій, але не всю людину. Майбутнє належить тим, хто навчиться адаптуватися, взаємодіяти з технологіями й безперервно оновлювати свою експертність. У новій реальності виграє не найсильніший і не найрозумніший — а той, хто найбільш здатен до змін.

Список посилань:

1. McKinsey Global Institute. Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. McKinsey & Company, 2017. URL: <https://www.mckinsey.com>
2. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023. URL: <https://www.weforum.org>.

УДК: 338.2

Тарнопольський І.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Москалець І.М., к. держ. упр.*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ ДО 2030 РОКУ

Цифрова трансформація публічного сектору — один із ключових векторів модернізації державного управління у XXI столітті. Цей процес передбачає не лише діджиталізацію послуг, а глибоку зміну логіки взаємодії держави з громадянами, бізнесом та суспільством, засновану на прозорості, відкритості, швидкості та персоналізованому сервісі. Для України,

яка переживає одночасно воєнну агресію, інституційну перебудову та прагне до інтеграції з ЄС, цифрова трансформація публічного сектору до 2030 року — це стратегічний шанс не лише для відновлення, а й для якісного стрибка вперед.

Після запуску платформи «Дія» у 2020 році Україна продемонструвала, що здатна до інноваційного прориву в сфері електронного врядування. За короткий період були діджиталізовані сотні послуг — від реєстрації бізнесу до отримання соціальної допомоги. На сьогодні понад 19 мільйонів громадян користуються цифровими послугами, а «Дія» стала символом швидких змін і прикладом для інших країн. Проте справжня цифрова трансформація — це не створення окремих онлайн-порталів, а перехід до цілісної, орієнтованої на дані системи публічного управління.

До 2030 року трансформація публічного сектору в Україні має потенціал вийти за рамки технічної автоматизації та перейти до моделі відкритого, адаптивного, сервісного і прозорого урядування, яка передбачає:

Централізацію даних та платформену інтеграцію. Різні державні реєстри, інформаційні системи та бази даних наразі часто працюють фрагментовано. До 2030 року необхідно завершити створення єдиного «каркасу даних» — інтегрованої державної цифрової інфраструктури, де кожен сервіс працює на основі спільних стандартів, протоколів і відкритих API.

Алгоритмічне управління та предиктивна аналітика. Аналітичні платформи на базі великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання дадуть змогу не лише реагувати на проблеми, а й передбачати запити громадян, виявляти ризики, оптимізувати бюджетні рішення та управління ресурсами.

Персоналізовані державні сервіси. Інтерфейси держави мають адаптуватися до конкретного користувача: залежно від його життєвих обставин, геолокації, статусу. Прикладом такого підходу може бути проактивне нарахування допомоги при народженні дитини чи автоматична пролонгація пенсійних виплат.

Довіра через цифрову етику і безпеку. З розширенням обсягів зібраних і оброблених даних критично важливо забезпечити кібербезпеку, етичне використання інформації та дотримання цифрових прав громадян. Україна має впровадити власні стандарти цифрової етики, аналогічно до європейських практик (наприклад, GDPR).

Людиноцентричність як філософія. Цифрова держава повинна не замінювати людину, а підсилювати її спроможність взаємодіяти з державою комфортно, швидко та безбар'єрно. Це передбачає дизайн-підхід у розробці послуг, інклюзивність, багатомовність, доступність для людей з інвалідністю та старших вікових груп.

Україна має унікальні передумови для впровадження цих принципів. По-перше, високий рівень цифрової грамотності серед молоді та IT-фахівців. По-друге, наявність гнучких управлінських структур, здатних до швидких змін. По-третє, потужна підтримка міжнародних партнерів (ЄС, Світовий банк, UNDP), які фінансують цифрову інфраструктуру й експертизу.

Проте виклики залишаються серйозними: рівень цифрової нерівності між регіонами, недостатня підготовка держслужбовців до роботи з новими інструментами, ризики втрати даних, відсутність уніфікованих політик цифрової безпеки. Крім того, публічна сфера потребує нової цифрової культури, де інновації — це не лише про технологію, а й про цінності відкритості, відповідальності та партнерства з громадянами.

Цифрова трансформація публічного сектору — це не технічна задача, а національний проєкт майбутнього, який визначить ефективність держави, якість життя громадян і конкурентоспроможність країни. До 2030 року Україна має всі шанси побудувати сервісну, адаптивну та етичну цифрову державу, якщо забезпечить стратегічне планування, інвестиції у цифрові компетенції кадрів, кіберзахист і партнерство з громадянським суспільством. Технології вже готові — тепер час для рішень.

Список посилань:

1. United Nations Institute for Disarmament Research (UNIDIR). The Weaponization of Increasingly Autonomous Technologies: Considering Ethics and Social Values. Geneva, 2021.
2. European Commission. Proposal for a Regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Brussels, 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu>.

УДК 331.5

Телень Ю.С.

здобувач вищої освіти,

ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м.Чернігів

Науковий керівник: Приходько О.Ю., доктор філософії в галузі права

ВПЛИВ РОБОТИЗАЦІЇ НА РІВЕНЬ БЕЗРОБІТТЯ ТА МОЖЛИВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗМЕНШЕННЯ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ

Сучасна світова економіка переживає нову хвилю технологічної трансформації, в основі якої — стрімкий розвиток роботизації, не виключенням є і економіка України. Роботизація є важливим аспектом сучасної індустріалізації, який сприяє значному зростанню продуктивності та зниженню витрат. Проте, широке впровадження автоматизованих технологій може мати неоднозначний вплив на ринок праці, зокрема, призвести до зростання безробіття, особливо серед низько- та середньокваліфікованих працівників. Враховуючи швидкий розвиток технологій, важливо зрозуміти, як роботизація впливає на зайнятість, а також визначити політичні та економічні стратегії для пом'якшення цих негативних наслідків [1].

Роботизація здатна впливати на зайнятість кількома шляхами. По-перше, автоматизація виробничих процесів, особливо у сферах, де здійснюються рутинні, монотонні завдання, може призвести до безробіття серед низькокваліфікованих працівників. Це спостерігається в таких галузях, як автомобільна промисловість, складська логістика та обслуговування. По-друге, роботизація може скорочувати потребу в робочих місцях серед середньокваліфікованих працівників, оскільки нові технології замінюють навіть тих, хто виконують більш складні завдання.

Водночас, в деяких секторах, зокрема в високотехнологічних та інноваційних галузях, розвиток роботизації створює нові робочі місця. Це стосується професій, пов'язаних з розробкою, обслуговуванням та управлінням роботизованими системами, а також нових робочих місць у науці та освіті.

Зростання безробіття внаслідок роботизації може мати серйозні соціальні та економічні наслідки. Підвищення рівня безробіття серед низькокваліфікованих працівників може призвести до збільшення соціальної нерівності, що посилює проблеми бідності та соціальної напруги. Водночас, збільшення навантаження на соціальні системи, такі як система соціального забезпечення, може призвести до значних витрат для держави [2].

Для зменшення негативного впливу роботизації на рівень безробіття необхідно впровадити низку стратегій на державному рівні [3].

По-перше, інвестиції в освіту та перепідготовку робітників. Оскільки роботизація змінює структуру попиту на робочу силу, важливо інвестувати в програми перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. Це дозволить їм адаптуватися до нових умов, отримати навички, що відповідають вимогам сучасного ринку праці, зокрема у сферах ІТ, робототехніки та інженерії.

По-друге, створення стимулів для інноваційних підприємств. Податкові пільги, субсидії та інші заходи підтримки можуть сприяти розвитку нових технологій і, водночас, створенню нових робочих місць у сферах, пов'язаних з високими технологіями.

По-третє, підтримка малого та середнього бізнесу. Малі та середні підприємства часто є найбільшими роботодавцями в країні, тому їх підтримка в умовах роботизації може допомогти зберегти робочі місця і сприяти економічному зростанню.

По-четверте, розвиток прогресивних соціальних програм. Впровадження програм для підтримки осіб, які втратили роботу через автоматизацію, таких як програми тимчасової допомоги по безробіттю, а також ініціативи щодо стимулювання підприємницької діяльності серед безробітних, можуть допомогти знизити соціальну напругу та підтримати адаптацію населення до нових умов.

Окремо, слід зауважити, що потрібно переглянути та внести зміни до законодавства щодо пенсійного забезпечення громадян України, тим самим стимулювати безробітних, низькокваліфікованих осіб до перепідготовки, працевлаштування, відкриття власного бізнесу.

Отже, на сьогодні ми спостерігаємо, що роботизація є невід'ємною частиною розвитку сучасної економіки, яка несе з собою і серйозні виклики для ринку праці. Для зменшення негативного впливу роботизації на рівень безробіття необхідно приймати комплексні політичні та економічні заходи, включаючи інвестиції в освіту, підтримку інноваційних підприємств та розвиток соціальних програм. Тільки таким чином можна мінімізувати ризики безробіття та забезпечити сталість соціально-економічного розвитку в умовах технологічних змін.

Список посилань:

1. Лавриненко Л.М. Цифровізація та її вплив на ринок праці і трудові відносини. Наукові праці. Серія «Економіка», № 1, Київ, 2021. С. 45–52. URL: <https://www.academia.edu> (дата звернення: 20.04.2025).
2. Ясинок М., Ясинок Д. Роботизація світової економіки та її вплив на економічний і правовий розвиток України. Економіка та суспільство, № 40, Харків, 2022 С. 51–58. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 20.04.2025).
3. Татомир І.Л. Зайнятість та освітня політика в епоху штучного інтелекту й робототехніки. Демографія та соціальна економіка, № 2(36), Київ, 2019, С. 178–193. URL: https://dse.org.ua/archive/36/36_13.html (дата звернення: 20.04.2025).

УДК: 005.591.6

Холмс М.В.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Литвин О.О., к.т.н., доцент*

АВТОМАТИЗАЦІЯ РУТИННИХ ЗАВДАНЬ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ЧИ ЗАГРОЗИ ДЛЯ СЕРЕДНЬОГО КЛАСУ

Упродовж останнього десятиліття автоматизація вийшла за межі заводських конвеєрів і дедалі глибше проникає в офісне середовище, сферу послуг, фінанси, освіту, охорону здоров'я. Технології, які спочатку спрямовувалися на оптимізацію важкої фізичної праці, тепер дедалі частіше замінюють або змінюють рутинну розумову працю, характерну саме для середнього класу: облік, перевірка даних, стандартні адміністративні процедури, базовий аналіз, підготовка звітів тощо. Це породжує амбівалентну ситуацію: з одного боку — нові можливості для підвищення продуктивності та професійного зростання, з іншого — ризики витіснення значної частини «білокомірцевих» працівників, які ще недавно почували себе гарантовано зайнятими [1].

Середній клас традиційно є основою соціальної стабільності, демократії та економічного зростання. Це фахівці середньої ланки: бухгалтери, менеджери, юристи, фінансисти, викладачі, медики, службовці. Їхня робота ґрунтується на знаннях, досвіді та структурованих алгоритмах дій. Саме такі завдання — передбачувані, стандартизовані, повторювані — є ідеальною сферою

для автоматизації. Згідно з даними McKinsey, до 2030 року близько 30–40% функціоналу, який нині виконують офісні працівники середньої ланки, можуть бути автоматизовані частково або повністю [2].

Приклади цього вже помітні: автоматичне формування фінансових звітів у бухгалтерії; AI-системи для попереднього розгляду судових справ; чат-боти в клієнтській підтримці; автоматизовані навчальні платформи, які частково замінюють викладача в масових онлайн-курсах.

Що це означає для середнього класу? З одного боку, автоматизація дозволяє зняти з людини рутину і переорієнтувати її на більш цінні завдання — аналітику, стратегічне планування, креативність, комунікацію. Це шанс вивільнити інтелектуальні ресурси для більш змістовної праці. З іншого боку, ті працівники, чия роль обмежувалась лише функціональним виконанням — без доданої вартості — ризикують опинитися за межами цифрового ринку праці.

Особливо вразливою є частина середнього класу віком 40+, яка має обмежений досвід у цифрових інструментах або низьку гнучкість у професійній реадаптації. Вони можуть втратити роботу не тому, що погано виконують свої обов'язки, а тому, що штучний інтелект робить це швидше, дешевше і без перерв на обід.

Щоб уникнути масового витіснення, країни з розвиненими економіками впроваджують політики підтримки: програми перекваліфікації та підвищення цифрових компетенцій; державні стимули для reskilling працівників у критичних індустріях; універсальні освітні ваучери, що дозволяють фахівцям обирати власну освітню траєкторію; системи адаптивної освіти впродовж життя, зорієнтовані на розвиток гнучких навичок.

Водночас бізнес повинен не лише автоматизувати процеси, а й відповідально управляти змінами в структурі персоналу, зберігаючи довіру працівників. Важливо створювати гібридні моделі зайнятості, у яких технологія не витісняє людину, а посилює її можливості. Саме така модель — «людина + машина» — дозволить зберегти баланс між ефективністю та соціальною відповідальністю.

Для України виклики є ще гострішими: воєнні умови, зруйнована інфраструктура, демографічні втрати, міграція кваліфікованої робочої сили. Автоматизація може допомогти відновити функціонування певних секторів (наприклад, державних сервісів), але також спричинити втрату робочих місць для маломобільних груп. Тому особливо важливо в умовах післявоєнного відновлення розвивати освітні й соціальні програми підтримки саме для представників середнього класу, які втратили свою професійну нішу.

Автоматизація рутинних завдань — це не лише виклик, а й лакмусовий папірець стійкості середнього класу в цифрову добу. Збереження його ролі як носія стабільності та розвитку залежить від того, чи зможе він трансформувати свою кваліфікацію, адаптуватися до нових реалій і стати партнером, а не жертвою технологій. Виграє не той, хто чинитиме опір автоматизації, а той, хто навчиться доповнювати її своїми унікальними людськими якостями — критичним мисленням, емоційним інтелектом, етикою та здатністю до співпраці.

Список посилань:

1. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF. URL: <https://www.weforum.org>

2. McKinsey Global Institute. The future of work after COVID-19. McKinsey & Company, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com>.

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Цифрова трансформація стала новою реальністю для більшості бізнес-структур незалежно від галузі. Поширення хмарних сервісів, віддаленої роботи, онлайн-продажів, інтелектуальних платформ аналітики та штучного інтелекту відкрило нові горизонти ефективності, але одночасно — нові вектори загроз. У цьому контексті проблема кібербезпеки набула статусу стратегічного пріоритету, а володіння основами цифрової безпеки — критично важливою професійною компетенцією для співробітників усіх рівнів [1, с. 19].

Кіберзагрози суттєво еволюціонували: якщо раніше основною проблемою були віруси, то нині компанії стикаються з фішингом, DDoS-атаками, зламами систем і витокami даних, соціально інженерованими атаками, шкідливими ботами та програмами-шифрувальниками. У 2023 році лише в Україні було зафіксовано понад 80 тис. інцидентів кібербезпеки, що на 32% більше, ніж попереднього року [2, с. 7].

Наслідки кіберінцидентів можуть бути катастрофічними: порушення бізнес-процесів, фінансові втрати, репутаційні ризики, штрафи за порушення GDPR та інших нормативів, зниження довіри з боку партнерів і клієнтів. Тому все більше компаній інтегрують політику кібергігієни в систему професійного навчання персоналу — від офісних працівників до ІТ-фахівців.

Ключові компетенції в галузі кібербезпеки можна умовно поділити на два рівні. Базовий рівень — стосується всіх працівників і включає:

- розуміння загроз (фішинг, віруси, небезпечні посилання);
- навички створення надійних паролів і використання багатофакторної автентифікації;
- вміння працювати з корпоративними VPN та захищеними каналами зв'язку;
- знання політик поведінки з конфіденційною інформацією [3, с. 37].

Професійний рівень, що потрібен фахівцям з ІТ, охоплює:

- адміністрування систем безпеки (SIEM, EDR, firewall);
- моніторинг мережевих аномалій та реагування на інциденти;
- впровадження стратегій Zero Trust Architecture;
- аудит інформаційної безпеки;
- сертифікацію за міжнародними стандартами (ISO/IEC 27001, CISSP, CEH) [4, с. 22].

На сучасному етапі особливого значення набуває інтеграція кібербезпеки в систему безперервної освіти. Компанії створюють внутрішні курси, співпрацюють з профільними освітніми установами, впроваджують регулярні симуляції атак. Усе більше університетів включають основи кібербезпеки до стандартних програм з менеджменту, економіки, права.

Цифрова трансформація бізнесу потребує формування цифрово-грамотної корпоративної культури, в якій кожен працівник є активним елементом кіберзахисту. Це вимагає перезавантаження підходів до управління знаннями, розробки внутрішніх політик безпеки, удосконалення комунікацій між службами безпеки, HR-відділами та менеджментом.

В Україні ця проблема є особливо актуальною через війну, зростання кібератак з боку ворожих спецслужб та необхідність захисту критичної інфраструктури. У відповідь на виклики держава розвиває проекти з підвищення цифрової грамотності (наприклад, «Дія.Цифрова освіта»), однак цього недостатньо без системної інтеграції кібербезпеки в бізнес-освіту та державні стандарти професійної підготовки.

Отже, кібербезпека є не лише технічною категорією, а критично важливою професійною компетенцією майбутнього. Уміння захищати цифрові активи, дотримуватись принципів безпечної поведінки у цифровому середовищі та володіти базовими інструментами захисту даних має стати нормою для кожного працівника, незалежно від посади чи сфери діяльності.

Список посилань:

1. Schneier B. *Cybersecurity and Human Behavior*. MIT Press, 2021. 224 p.
2. Держспецзв'язку. Звіт про кіберінциденти в Україні за 2023 рік. URL: <https://cip.gov.ua>
3. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). *Cyber Hygiene Guide*. Brussels, 2022. 45 p.
4. Shostack A. *Threat Modeling: Designing for Security*. Wiley, 2021. 368 p.
5. Міністерство цифрової трансформації України. Платформа «Дія.Цифрова освіта». — URL: <https://osvita.diiia.gov.ua>

УДК: 004.896

Яременко Д.А.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Артеменко Д.С., викладач*

ЕТИЧНІ ДИЛЕМИ РОБОТИЗАЦІЇ: ДЕ ПРОХОДИТЬ МЕЖА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У XXI столітті роботизація перестала бути фантастикою — вона вже активно трансформує промисловість, медицину, транспорт, освіту, охорону порядку. Роботи виконують хірургічні операції, доставляють їжу, навчають дітей, патрулюють вулиці. Із кожним роком вони стають автономнішими, гнучкішими та здатнішими до прийняття рішень. Але саме в цьому криється головне питання: як розмежувати технічну автономію та людську відповідальність? Хто відповідає за дії робота, якщо вони призвели до помилки, шкоди чи навіть трагедії? Ці виклики формують нову сферу — етики роботизації, що намагається дати відповідь: де проходить межа моральної відповідальності у взаємодії людини і машини?

Традиційна етика виходить із того, що відповідальність покладається на того, хто діє свідомо й має свободу волі. Проте сучасні роботи та системи штучного інтелекту можуть діяти автономно, без безпосереднього людського втручання, і навіть навчатися на основі досвіду. Це створює зону моральної сірості, де класичні правові та етичні підходи вже не працюють. Наприклад, якщо робот доставляє медикаменти, але через помилку алгоритму не встигає вчасно — хто винен? Програміст, виробник, лікар, який замовив доставку, чи сам алгоритм?

У деяких сферах ці питання стають особливо гострими. Наприклад, в автономному транспорті: самокеровані автомобілі Tesla або Waymo повинні вирішувати, як діяти у критичних ситуаціях — гальмувати чи об'їжджати, рятувати пасажира чи пішохода. Так звані «моральні машини» вже змушені обирати між етичними сценаріями — і це не просто технічне рішення, а суспільна дилема, в якій відображено культурні, правові та ціннісні відмінності [1].

Ще складнішою є ситуація у військових технологіях. Безпілотники, автономні системи озброєння, бойові дрони вже сьогодні можуть самостійно вражати цілі. Міжнародні організації, зокрема ООН, висловлюють занепокоєння щодо втрати контролю над машинами, які мають «право на смерть», і наголошують: повна автономія в застосуванні летальної сили є неприйнятною з етичної точки зору [2].

Цивільна сфера також не позбавлена викликів. Наприклад, у HR-системах на основі штучного інтелекту, які автоматично відсіюють кандидатів. Якщо алгоритм діє упереджено, кого вважати відповідальним? Чи можливо довести дискримінацію, якщо програмний код є «чорним ящиком»?

Щоб відповісти на ці запитання, науковці й експерти пропонують концепцію «розподіленої відповідальності» — коли вона не покладається на одного учасника, а розподіляється між усіма, хто створював, навчав, впроваджував і використовував систему. Такий підхід вимагає нових юридичних норм, прозорості алгоритмів, незалежного аудиту рішень штучного інтелекту й етичних кодексів для розробників роботизованих систем.

В Європейському Союзі вже діє Акт про штучний інтелект (AI Act), який забороняє використання ШІ у певних чутливих сферах (наприклад, соціальне оцінювання громадян), вимагає сертифікації систем високого ризику та передбачає сувору відповідальність компаній за результати дій ШІ. Це важливий крок до формування відповідального штучного інтелекту, який діє в інтересах людини, а не замість неї [3].

В Україні ж етичні аспекти роботизації поки що не мають чіткої правової чи фахової рамки. Впровадження автономних систем відбувається переважно з комерційних або військових міркувань, а питання відповідальності залишається відкритим. Тому вже зараз варто ініціювати національну дискусію щодо меж етичного застосування автономних систем, запроваджувати добровільні кодекси, формувати міждисциплінарні групи з розробників, правників, філософів, соціологів.

Етичні дилеми роботизації — це не майбутнє, а наше сьогоднішнє. Що більше машин здатні ухвалювати рішення, то гостріше постає питання: хто відповідає за наслідки? Межа відповідальності проходить не між людиною і машиною, а між тим, хто створює, контролює й дозволяє. Майбутнє робототехніки має бути не лише високотехнологічним, а й високоморальним — таким, де автономія машин поєднується з відповідальністю людини, а інновації — з довірою й прозорістю.

Список посилань:

1. Bonnefon, J.-F., Shariff, A., & Rahwan, I. (2016). The social dilemma of autonomous vehicles. *Science*, 352(6293), 1573–1576.
2. United Nations Institute for Disarmament Research (UNIDIR). *The Weaponization of Increasingly Autonomous Technologies: Considering Ethics and Social Values*. — Geneva, 2021.
3. European Commission. *Proposal for a Regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*. Brussels, 2021.

УДК: 004.942

Яременко Ю.А.

*здобувач вищої освіти, ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю.Бугая», м. Київ
Науковий керівник: Артеменко Д.С., викладач*

DIGITAL TWINS ТА ІНДУСТРІЯ 5.0: МАЙБУТНЄ ВИРОБНИЦТВА

Промисловість вступає в нову епоху — індустрію 5.0, яка базується не лише на автоматизації, а й на співпраці між людиною та машиною, гнучкості, сталості та орієнтації на цінності. На відміну від індустрії 4.0, яка акцентувала на підключенні пристроїв, великих даних та Інтернеті речей (IoT), індустрія 5.0 зосереджена на гармонізації цифрових технологій із людськими можливостями, потребами та обмеженнями. Однією з ключових технологій, яка уможливорює цей перехід, є Digital twins — цифрові двійники.

Цифровий двійник (Digital Twin) — це віртуальна копія фізичного об'єкта, процесу або системи, яка безперервно оновлюється в реальному часі завдяки даним із сенсорів. Це не просто 3D-модель, а динамічне цифрове представлення, яке дозволяє проводити симуляції, тестувати сценарії, прогнозувати зношення обладнання, оптимізувати виробничі процеси без зупинки лінії. У поєднанні зі штучним інтелектом, Digital twins відкривають шлях до розумного виробництва, де кожен елемент взаємодіє з іншими в єдиній віртуально-фізичній системі [1].

У межах індустрії 5.0 цифрові двійники відіграють кілька ключових функцій:

Прогнозне обслуговування (predictive maintenance): на основі аналізу вібрацій, температури, тиску цифровий двійник прогнозує можливі відмови в обладнанні, зменшуючи простій та втрати.

Індивідуалізація виробництва: симуляції на цифрових двійниках дозволяють створювати персоналізовані продукти або налаштування без фізичного втручання у виробничий процес.

Навчання персоналу: цифрові копії виробничих ліній слугують віртуальними тренажерами для навчання операторів без ризику помилок.

Екологічне управління: цифрові моделі дозволяють оцінити вуглецевий слід, енерговитрати, ефективність ресурсів, оптимізуючи сталий розвиток.

Застосування Digital twins уже демонструє себе в таких галузях, як авіабудування (Airbus), автомобілебудування (BMW, Tesla), енергетика (Siemens, GE), фармацевтика (Pfizer). Ці компанії використовують цифрові двійники для візуалізації процесів, управління ризиками, контролю якості в реальному часі.

Проте впровадження цієї технології — не лише питання техніки. Це також потреба трансформації бізнес-культури, моделі управління даними та підготовки кадрів. Адже Digital twins генерують гігабайти інформації щосекунди, і лише організації, здатні цю інформацію інтерпретувати, можуть отримати стратегічну перевагу. Окрім того, індустрія 5.0 передбачає не виключення людини з процесу, а її інтеграцію: співпраця між людиною та штучним інтелектом має бути не конкурентною, а партнерською.

У європейському контексті індустрія 5.0 також пов'язана з концепціями гуманістичного виробництва, сталого розвитку, етичної автоматизації. ЄС просуває ідею, що цифровізація повинна враховувати екологічні цілі (Green Deal), соціальні стандарти та добробут працівників [2]. Саме тому цифрові двійники стають не лише технологічним, а й ціннісним інструментом — симулятором не лише ефективності, а й впливу на довкілля, суспільство, здоров'я працівників.

Українські підприємства теж починають інтегрувати елементи Digital twins у свої виробничі процеси. Найбільш активними в цьому є компанії металургії, енергетики, машинобудування, які прагнуть зменшити витрати, підвищити якість та забезпечити безпечні умови праці. Водночас масове впровадження потребує інвестицій, кадрів і стандартизації. Цифрові двійники є ключем до нової логіки виробництва, де людина і машина працюють у симбіозі, керуючи віртуально-фізичними системами з міліметровою точністю і людською гнучкістю. У межах індустрії 5.0 вони не лише забезпечують ефективність, а й дозволяють виробництву бути сталим, персоналізованим і соціально відповідальним. Майбутнє виробництва — це не просто автоматизована лінія, а цифрово жива система, де кожен процес має свою віртуальну копію, а кожен працівник — цифрового помічника.

Список посилань:

1. Gartner. Digital Twin Technology and the Industrial Revolution 5.0. — Gartner Research, 2023. URL: <https://www.gartner.com>
2. European Commission. Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Brussels: EC, 2021. URL: <https://ec.europa.eu>.

Наукове видання

**СИНЕРГІЯ ОСВІТИ, НАУКИ, БІЗНЕСУ ТА ДЕРЖАВИ
У НАПРЯМКУ ПРОФЕСІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Збірник тез науково-практичної конференції
(м. Чернігів 24 квітня 2025 року)

Видано в авторській редакції
Підписано до публікації 28.04.2025.
Формат 60x84/16
Гарнітура Arial
Ум. друк. арк. 16,4
Електронне видання

ППЗО «Інститут професійних трансформацій»
14000, Україна, м. Чернігів, вул. Ремісничка, 28
Електронна пошта: ipt.institut@ukr.net
Телефон: + 38 (063) 677 09 09
Веб-сайт: <https://www.ipt.cn.ua/>
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 8070 від 21.02.2024 р.