



Маріупольський  
університет

# **«Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України»**

Збірник матеріалів  
III Всеукраїнської науково-практичної конференції

24 квітня 2025

Київ 2025

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (М. КИЇВ)  
ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ  
СТЕФАНИКА (М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬК)  
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ КОМПАНІЙ З МІЖНАРОДНОГО  
ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ (М. КИЇВ)

**РОЗВИТОК РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ  
ЗРУШЕНЬ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Збірник матеріалів  
III Всеукраїнської науково-практичної конференції  
24 квітня 2025 р., м. Київ  
(українською, англійською мовами)

**КИЇВ 2025**

Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України : збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 24 квітня 2025 року) / за заг. ред. С. П. Калініної. Київ : МДУ, 2025. 204 с.

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет вченою радою економіко-правового факультету Маріупольського державного університету (протокол № 10 від 15.05.2025).

**Редакційна колегія:**

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Голова</b>            | Микола ТРОФИМЕНКО, ректор МДУ, доктор політичних наук, професор;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Заступник голови</b>  | Тетяна Марена, проректор з науково-педагогічної роботи МДУ, кандидат економічних наук, доцент;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Члени редколегії:</b> | Світлана КАЛІНІНА, декан економіко-правового факультету МДУ, доктор економічних наук, професор;<br>Лілія МИХАЙЛИШИН, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (м. Івано-Франківськ), доктор економічних наук, професор;<br>Світлана ЛАНСЬКА, в.о. завідувача кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук, доцент;<br>Валерія ПОДУНАЙ, доцент кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук, доцент;<br>Клавдія ТАХТАРОВА, доцент кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук, доцент;<br>Ольга ЛЕЛЮК, старший викладач кафедри економіки праці МДУ, кандидат економічних наук;<br>Василь ВОСКОВОЙНИК, Президент Всеукраїнської Асоціації компаній з міжнародного працевлаштування |

Збірник містить матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України», яка відбулась 24 квітня 2025 року в Маріупольському державному університеті.

У матеріалах систематизовано сучасні трансформації глобального економічного розвитку, висвітлено аспекти глобалізаційного виміру розвитку міжнародного ринку праці, досліджено регуляторні пріоритети міграційної політики, здійснено науковий безпековий дискурс трудоресурсного забезпечення, проаналізовано новітні конструкти і тренди HR-економіки.

Збірник адресований викладачам і науковцям, фахівцям у сфері ринку праці та міжнародної економіки, докторантам, аспірантам і студентам економічних спеціальностей закладів вищої освіти, а також усім, хто цікавиться сучасними проблемами економічної науки.

В матеріалах конференції представлена думка учасників. У збірнику максимально точно відображається авторська орфографія та пунктуація. Редакція не несе відповідальності за авторський стиль тез, опублікованих у збірнику.

## ЗМІСТ

### Секція «СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ»

*БАЛАБАНОВА Наталя, ЗАЯЧКІВСЬКА Анастасія.*

Роль ТНК у поширенні інновацій та технологічного прогресу в країнах, що розвиваються..... 9

*БЕЗЗУБЧЕНКО Ольга.*

Конкурентоспроможність міжнародних корпорацій в умовах введення торговельних мит США..... 12

*БЕЗЗУБЧЕНКО Ольга, ШЕВЧЕНКО Валерія.*

Цифрова економіка: сучасні та світові тенденції розвитку ..... 16

*ВАСИЛЬЧЕНКО Сергій, ТРОФАНЮК Роман.*

Особливості економічного росту в розвинутих країнах-експортерах підприємницького капіталу ..... 18

*ГАВРИЛЕЧКО Юрій.*

Український ринок праці в умовах трансформації глобальної економіки: ризики та можливості..... 21

*ГРИНЧУЦЬКИЙ Валерій, КРИЖАНІВСЬКА Катерина.*

Інтеграція національних економік у глобальну систему торгівлі та уможливлення взаємної вигоди ..... 23

*ДОДОН Оксана, РОМАНОВА Марія.*

Трансформація функції менеджменту в умовах цифровізації менеджменту ..... 25

*КАПРАНОВА Лариса.*

Міжнародна електронна торгівля в умовах цифрової трансформації: виклики та можливості ..... 28

*КИРИЛЮК Володимир, ЗАГРЕБЕЛЬНА Діана.*

Корпоративна соціальна відповідальність у сфері ментального здоров'я працівників: виклики та практики в умовах війни ..... 31

*КОРИТЬКО Тетяна.*

Тendenції розвитку людських ресурсів України..... 33

*КОСТРИЦЯ Василь, БУРЛАЙ Тетяна.*

Деструкції національного ринку праці як чинник соціальних нерівностей українського суспільства ..... 36

*ЛАНЧЕНКО Євгеній, ІВЧЕНКО Володимир.*

Зайнятість населення в сільському господарстві України: стан і перспективи ..... 40

*ЛІСОГОР Лариса.*

Виклики та перспективи змін українського ринку праці в сучасних умовах ..... 42

|                                                                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>ЛЮБОМУДРОВА Надія, ЯМЩИКОВ Ігор.</i><br>Цифрова трансформація як інструмент адаптації ринку праці України до<br>глобалізаційних викликів .....                                       | 45 |
| <i>ОМЕЛЬЧЕНКО Ганна, ЄГОРОВА Дар'я.</i><br>Креативна економіка як чинник сталого розвитку: аналіз сучасного стану<br>та перспективи для України в контексті європейського досвіду ..... | 48 |
| <i>ПОДУНАЙ Валерія, КОВТУНЕНКО Марія.</i><br>Пріоритети діяльності державної служби зайнятості України: сучасний<br>аспект .....                                                        | 51 |
| <i>ПОЗНАНСЬКА Інна.</i><br>Оцінка резервів формування людино-орієнтованої економіки .....                                                                                               | 54 |
| <i>РУДАКОВА Світлана, ЩЕТІНІНА Людмила.</i><br>Інтегральний підхід до формування корпоративної політики в контексті<br>сталого розвитку .....                                           | 56 |
| <i>ТАРАСЕНКО Денис, ОГАРОК Гліб.</i><br>Основні характеристики ринку праці України .....                                                                                                | 58 |
| <i>ТАРАСЮК Алла, СЕРГЄЄВ Сергій.</i><br>Соціальне підприємництво як можливість розвитку ринку праці в Україні .....                                                                     | 61 |
| <i>ТОЛПЕЖНИКОВ Роман, МУРАВСЬКИЙ Сергій.</i><br>Вплив цифровізації трудових процесів на<br>економічну безпеку підприємства .....                                                        | 63 |
| <i>ТЮХТЕНКО Наталія, СЕРЕЖЕНКОВА Ольга.</i><br>Сучасні тенденції функціонування ринку праці України в умовах адаптації<br>до змін .....                                                 | 66 |

### **Секція «МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ПРАЦІ: ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИЙ ВИМІР»**

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>БЛАГУН Семен.</i><br>Вплив штучного інтелекту на трансформацію ринку праці .....                                              | 70 |
| <i>БОХАН Аліна, ДОМАРАЦЬКА Діана.</i><br>Дипломатія сфери міжнародної трудової міграції в умовах війни .....                     | 72 |
| <i>ВЕЛІКАНОВА Ганна, ВАСИЛІВ Леся, КОСТИВ Олег.</i><br>Ключові тенденції та виклики міжнародного ринку праці в Іспанії .....     | 75 |
| <i>КАЛІНІН Владислав, ОСТРОПОЛЬСЬКИЙ Олег.</i><br>Глобальні трудові ресурсні потоки: транснаціональний вимір .....               | 77 |
| <i>МАРШАВІН Юрій, КИЦАК Тарас.</i><br>Детермінанти ринку праці України в умовах глобальних<br>зовнішньоекономічних зрушень ..... | 79 |

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>ПЕТРОВА Ірина.</i>                                                                                        |    |
| Зайнятість у глобальних контурах.....                                                                        | 83 |
| <i>ТАРАНИЧ Андрій, ТАРАНИЧ Оксана.</i>                                                                       |    |
| Тенденції розвитку ринку праці в контексті трансформації нових складових архітектури світової економіки..... | 85 |
| <i>ЩЕРБАК Геннадій, МАЗУР Катерина.</i>                                                                      |    |
| Вплив світових торговельних війн на структуру зайнятості в країнах, що розвиваються.....                     | 88 |

### **Секція «МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА: РЕГУЛЯТОРНІ ПРІОРИТЕТИ»**

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>HORBASHEVSKA Maryna, MATSUKA Viktoriia</i>                                                           |     |
| Digitalization and management of migration flows.....                                                   | 91  |
| <i>БАЛАБАНОВА Наталя.</i>                                                                               |     |
| Вплив міграційних процесів на економічну безпеку України .....                                          | 94  |
| <i>ІВАНЕНКО Людмила.</i>                                                                                |     |
| Директива про тимчасовий захист: гендерний аспекти .....                                                | 97  |
| <i>КОРОВЧУК Юрій, ІВАНОВА Юліана.</i>                                                                   |     |
| Можливості застосування неринкових механізмів стимулювання рееміграційних процесів в умовах війни ..... | 99  |
| <i>ЛАНСЬКА Світлана.</i>                                                                                |     |
| Пріоритети міграційної політики приймаючих країн .....                                                  | 103 |
| <i>МОРОЗ Олег.</i>                                                                                      |     |
| Пріоритети міграційної політики України в умовах подолання наслідків війни.....                         | 106 |
| <i>ШЕНДРИГОРНЕНКО Марина, ШЕВЧЕНКО Любов.</i>                                                           |     |
| Міграційна політика: сучасні виклики та регуляторні пріоритети.....                                     | 110 |
| <i>ШКУРАТ Марія.</i>                                                                                    |     |
| Транснаціональна міграція в умовах глобалізації: виклики та перспективи для України .....               | 112 |

### **Секція «БЕЗПЕКОВИЙ ДИСКУРС: ТРУДОРЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ»**

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>АНТОНЮК Валентина, ГОНЧАРЕНКО Микола.</i>                                          |     |
| Проблеми кадрового забезпечення галузей критичної інфраструктури в умовах війни ..... | 116 |

*ДОРОНІНА Ольга.*

Інтеграція внутрішньо переміщених осіб до місцевих ринків праці: виклики та перспективи ..... 119

*КАЛІНІНА Світлана, ВОСКОБОЙНИК Василь.*

Соціальні аспекти трудовресурсного забезпечення: міжнародний безпековий вимір..... 121

*КНЯЗЬКОВА Любова.*

Право працівників на безпечні умови праці..... 124

*КОВБАСЮК Богдан.*

Пріоритети антикризового менеджменту персоналу в умовах трудовресурсного дефіциту в економіці України..... 127

*МИХАЙЛИШИН Лілія, КОТИК Христина, АНТОНЮК Олексій.*

Сфери реалізації потенціалу людських ресурсів України в умовах трансформації парадигми глобальної парадигми безпеки..... 130

*МИЩЕНКО Світлана.*

Виклики для відновлення економіки України:  
вплив трудовресурсного забезпечення на процеси повоєнного розвитку ..... 134

*ПОДУНАЙ Валерія.*

Проміжні оцінки наслідків війни для економіки України ..... 137

*ХАДЖИНОВ Ілля, ПОСТОЛОВСЬКИЙ Владислав.*

Демографічні втрати внаслідок війни:  
досвід подолання країнами колишньої Югославії..... 140

### **Секція «HR-ЕКОНОМІКА: НОВІТНІ КОНСТРУКТИ І ТРЕНДИ»**

*ВОНБЕРГ Тетяна, СЕРГІЙЧУК Оксана.*

Тенденції розвитку рекрутингу персоналу ..... 144

*ВОСКОБОЙНИК Дмитро.*

Трансформація потреб роботодавців: виклики сучасного ринку праці ..... 147

*ГАЙТЕРОВА Ірина.*

Економіка талантів: нові моделі залучення та утримання співробітників..... 150

*ГОНЧАРЕНКО Олена, СЯБРО Катерина.*

Роль HR-аналітики у цифровій трансформації управління персоналом..... 153

*ГОРБАТЮК Олександр.*

HR-тренди в умовах глобалізаційних зрушень ..... 156

*ГУЦУЛЯК Наталія.*

HR-економіка крізь призму психологічної стійкості працівників..... 159

*ЗАГІРНЯК Денис, ДРУЖИНІН Валерій.*

Мотивація дистанційного персоналу в системі управління ..... 162

|                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>ЗБРИЦЬКА Тетяна, ЖУКОВА Тетяна.</i>                                                                                                         |     |
| Мотивація науково-педагогічних працівників<br>у контексті євроінтеграції системи освіти України .....                                          | 165 |
| <i>ЗБРИЦЬКА Тетяна, ШАУЛА Олег.</i>                                                                                                            |     |
| Вплив аудиту трудових показників на мотивацію праці персоналу .....                                                                            | 168 |
| <i>ЗЕЛЕНА Марія, ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Леся.</i>                                                                                                    |     |
| Формування ефективного соціального пакету<br>як інструменту забезпечення високої мотивації персоналу підприємства .....                        | 171 |
| <i>КАПРАНОВ Максим.</i>                                                                                                                        |     |
| Вплив штучного інтелекту на зайнятість у корпоративному секторі України:<br>виклики для економіки .....                                        | 173 |
| <i>ЛЕЛЮК Ольга, САВЧЕНКО Едуард.</i>                                                                                                           |     |
| Управління людськими ресурсами в умовах сучасних ринкових<br>трансформацій .....                                                               | 176 |
| <i>ЛЕОНТЕНКО Ольга, ЗОЛОТИХ Ігор.</i>                                                                                                          |     |
| Функції служби персоналу в діяльності сучасних організацій .....                                                                               | 179 |
| <i>ЛЕОНТЕНКО Ольга, КОРЕНЯК Артур.</i>                                                                                                         |     |
| Методи оцінювання ефективності соціальної відповідальності<br>роботодавця .....                                                                | 181 |
| <i>ЛОГВИНЕНКО Богдан.</i>                                                                                                                      |     |
| Інтелектуалізація ринку праці України в умовах глобальних технологічних<br>трансформацій .....                                                 | 183 |
| <i>МАХСМА Марія, КОЗЛОВ Євген.</i>                                                                                                             |     |
| Розвиток лідерський якостей здобувачів вищої економічної освіти .....                                                                          | 189 |
| <i>СЕРНЯК Ірина, ТКАЧУК Віталій, УРБАСЬ Андрій.</i>                                                                                            |     |
| Роль соціальних інновацій і соціально-економічних методів менеджменту<br>у трудоресурсному забезпеченні поствоєнного відновлення України ..... | 191 |
| <i>СНОВИДОВИЧ Ірина.</i>                                                                                                                       |     |
| Стратегічне управління людським ресурсом у бізнесі:<br>адаптація команд та ефективні HR-рішення .....                                          | 193 |
| <i>ТАХТАРОВА Клавдія.</i>                                                                                                                      |     |
| Сучасна кадрова політика: пріоритети для закладу вищої освіти .....                                                                            | 197 |
| <i>ТОЛПЕЖНИКОВ Роман, МІНАКОВ Олексій.</i>                                                                                                     |     |
| Інтеграція штучного інтелекту в кросфункціональні бізнес-процеси: сучасні<br>моделі та організаційні практики .....                            | 200 |



## **Секція «СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ»**

**БАЛАБАНОВА Наталя,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
в.о. завідувача кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,  
Маріупольський державний університет  
**ЗАЯЧКІВСЬКА Анастасія,**  
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
ОП «Міжнародний бізнес»,  
Маріупольський державний університет

### **РОЛЬ ТНК У ПОШИРЕННІ ІННОВАЦІЙ ТА ТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРОГРЕСУ В КРАЇНАХ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ**

У сучасних умовах глобалізації транснаціональні корпорації (ТНК) відіграють ключову роль у трансфері технологій, розповсюдженні інновацій та модернізації виробництва. Особливо важливим цей вплив є для країн, що розвиваються, які часто не мають достатніх внутрішніх ресурсів для активного впровадження передових технологічних рішень. Водночас участь ТНК у національних економіках таких країн не завжди має однозначний характер: з одного боку, вони стимулюють розвиток локального бізнесу, удосконалення інфраструктури та професійної підготовки кадрів; з іншого – можуть призводити до витіснення місцевих підприємств, домінування іноземного капіталу та залежності від зовнішніх технологій.

Це створює необхідність критично оцінити роль ТНК у поширенні інновацій та технологічного прогресу в країнах, що розвиваються, зважаючи як на позитивні аспекти їхньої присутності, так і на потенційні ризики [1].

Проблематика впливу транснаціональних корпорацій на інноваційний розвиток та технологічний прогрес у країнах, що розвиваються, широко досліджується у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Серед тих, хто розкривав різні аспекти цієї теми, варто відзначити таких дослідників, як І. Бураковський, В. Геєць, О. Грішнова, О. Длугач, С. Кораблін, І. Миколів, В. Новицький, В. Паламарчук, О. Сунцова, І. Тараненко, О. Філіпенко, а також закордонних авторів – Дж. Даннінг, М. Портер, Й. Шумпетер, Дж. Саксон-Хаус, Д. Грейвс та ін.

Метою роботи є дослідження ролі транснаціональних корпорацій у стимулюванні інноваційного розвитку та поширенні технологічного прогресу в країнах, що розвиваються, а також виявлення умов, за яких присутність ТНК сприяє економічному зростанню, технологічній модернізації та підвищенню конкурентоспроможності національних економік.

Транснаціональні корпорації (ТНК) відіграють ключову роль у генерації та поширенні інновацій, оскільки саме вони є основними інвесторами в науково-

дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). Значна частина глобальних витрат на НДДКР припадає на ТНК, що дозволяє їм впроваджувати передові технології у своїх філіях по всьому світу.

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) ТНК сприяють передачі технологій у країни, що розвиваються, через створення спільних підприємств, ліцензування та інші форми співпраці. Це дозволяє місцевим компаніям отримувати доступ до сучасних технологій та управлінських практик, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності [2].

ТНК активно інтегрують свої філії в локальні інноваційні екосистеми, встановлюючи партнерські відносини з місцевими університетами, науковими установами та стартапами. Це сприяє розвитку науково-дослідної інфраструктури та стимулює інноваційну активність у країнах, що розвиваються.

*Таблиця 1*

**Порівняння впливу ТНК на інноваційний розвиток у різних країнах, що розвиваються**

| Країна          | Галузь присутності ТНК     | Тип інновацій           | Результати впливу                    |
|-----------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Індія           | ІТ, фармацевтика           | Локальні R&D центри     | Підвищення експорту, розвиток кадрів |
| В'єтнам         | Електроніка                | Процесні інновації      | Підвищення продуктивності            |
| Південна Африка | Енергетика                 | Зелені технології       | Скорочення викидів CO <sub>2</sub>   |
| Мексика         | Автомобільна промисловість | Адаптація продуктів     | Розвиток суміжних галузей            |
| Кенія           | Аграрний сектор            | Інновації в агротехніці | Підвищення врожайності, цифровізація |

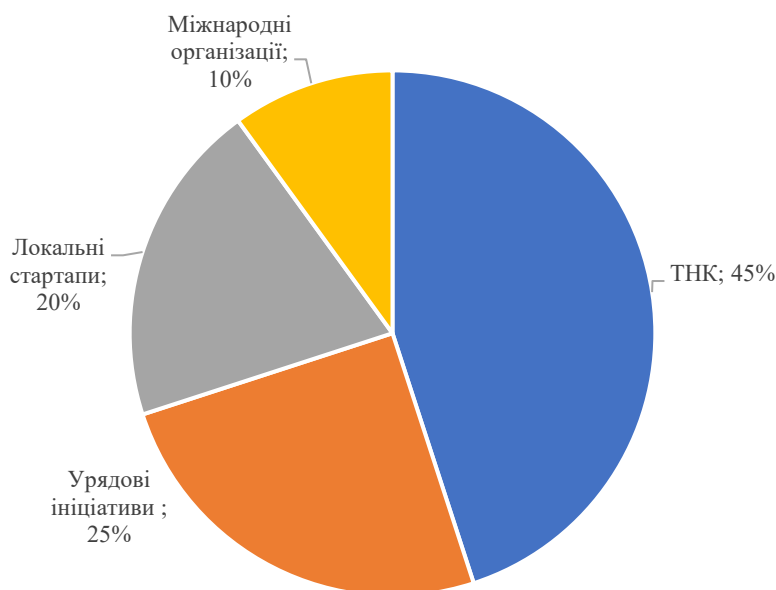
Незважаючи на позитивний вплив ТНК на інноваційний розвиток, існують ризики, пов'язані з їхньою діяльністю. Це включає можливість витіснення місцевих компаній, обмежену передачу ключових технологій та потенційну залежність від іноземного капіталу. Крім того, ТНК можуть зосереджувати інноваційні процеси у своїх материнських компаніях, залишаючи філії в країнах, що розвиваються, на периферії технологічного прогресу [3].

Для того щоб країни, що розвиваються, могли максимально скористатися присутністю ТНК, необхідно впроваджувати ефективні стратегії. Це включає розвиток людського капіталу, створення сприятливого інвестиційного клімату, захист прав інтелектуальної власності та активну участь у глобальних ланцюгах створення вартості. Такі заходи сприятимуть глибшій інтеграції ТНК у національні економіки та забезпечать стійкий інноваційний розвиток.

Упродовж останніх десятиліть транснаціональні корпорації (ТНК) активно розширюють свою присутність у країнах, що розвиваються, не лише через виробничі потужності, але й шляхом створення центрів досліджень і розробок (R&D). Це сприяє адаптації продуктів до місцевих умов та залученню місцевих

науковців до глобальних інноваційних процесів. Такі тенденції спостерігаються, зокрема, в Індії та Китаї, де ТНК відкривають R&D центри для розробки нових технологій та продуктів.

Крім того, ТНК почали активно співпрацювати з місцевими стартапами через акселераційні програми, інвестиційні фонди та хаби. Така взаємодія дозволяє поєднати глобальні ресурси з локальними ідеями та талантом. Наприклад, у Нігерії корпорація *Google* інвестує в локальні технологічні рішення, орієнтовані на мобільні фінансові сервіси, цифрову освіту та охорону здоров'я.



**Рис. 1. Джерела інновацій в країнах, що розвиваються**

Водночас є й низка викликів, зокрема: слабкий захист прав інтелектуальної власності, нестача кваліфікованих кадрів, інституційна нестабільність та ризики корупції. Тому ефективність інноваційної діяльності ТНК значною мірою залежить від державної політики у країнах перебування, а також від рівня розвитку наукової інфраструктури [4].

*Висновок.* У процесі дослідження було встановлено, що транснаціональні корпорації є потужним чинником інноваційного розвитку країн, що розвиваються. Завдяки масштабним інвестиціям у науково-дослідні роботи, трансфер технологій, а також формуванню партнерських зв'язків із місцевими установами, ТНК сприяють поширенню сучасних технологій та підвищенню конкурентоспроможності національних економік.

Особливу цінність для країн, що розвиваються, становлять прямі іноземні інвестиції ТНК, які не лише забезпечують притік капіталу, але й створюють можливості для набуття нових знань, навичок та управлінських практик. Активна участь філій ТНК у локальних інноваційних екосистемах сприяє розвитку науково-технічного потенціалу та стимулює економічне зростання.

Водночас, для забезпечення сталого позитивного ефекту від діяльності ТНК, країнам-реципієнтам необхідно розвивати власну наукову базу,

забезпечувати якісну освіту, захист прав інтелектуальної власності та створювати сприятливий інституційний клімат.

Таким чином, ефективна інтеграція ТНК у структуру національної економіки країн, що розвиваються, може стати важливою передумовою технологічної модернізації та інноваційного прориву на глобальному рівні.

#### Список джерел

1. Тараненко І. В. Роль транснаціональних корпорацій у формуванні глобальної інноваційної системи. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Економічні науки*. 2016. №1(31). С. 54–62. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.31.2016.104557>.

2. Носова О. В. Прямі іноземні інвестиції ТНК як фактор інноваційного розвитку. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. Випуск 100. С. 45–56. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/download/17579/16175> (дата звернення: 21.04.2024).

3. World Benchmarking Alliance. 2020. URL: <https://assets.worldbenchmarkingalliance.org/app/uploads/2020/09/Impact-of-multinationals-in-developing-countries.pdf> (дата звернення: 21.04.2024).

4. The Role of Multinational Corporations in Third World. Dr. Kenneth Okocha. DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8080164>.

**БЕЗЗУБЧЕНКО Ольга,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,  
Маріупольський державний університет

### **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ ВВЕДЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ МИТ США**

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої взаємозалежності світових економік міжнародні корпорації (МНК) стали провідними гравцями на ринку товарів, послуг, капіталів та технологій. Їхня здатність успішно конкурувати як на локальних, так і на глобальних ринках визначається рівнем конкурентоспроможності – складним і багатогранним явищем, що охоплює інноваційність, ефективність управління, здатність до адаптації та стратегічного мислення. Конкурентоспроможність МНК не є сталою величиною – вона формується під впливом зовнішніх факторів (зміни на світових ринках, політична нестабільність, технологічні прориви) та внутрішніх ресурсів компанії (якість продукції, кадровий потенціал, корпоративна культура). У зв'язку з цим, важливим завданням як для менеджменту МНК, так і для дослідників у сфері міжнародної економіки є вивчення основних складових конкурентоспроможності та механізмів її забезпечення.

У цьому контексті аналіз основ, структурних елементів та сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності МНК набуває особливої актуальності. Такий аналіз дозволяє сформувати цілісне уявлення про те, як компанії можуть ефективно функціонувати в умовах динамічного та висококонкурентного глобального середовища.

До факторів конкурентоспроможності сучасних МНК належать: інноваційність та технологічні переваги, ефективні глобальні ланцюги постачання, сильний бренд і маркетинг, фінансово-інвестиційна стійкість, адаптивність до зовнішніх викликів, локалізація продукції та культурна адаптація.

У 2025 році адміністрація президента Дональда Трампа запровадила масштабні торговельні мита, включаючи 145% на китайські товари та 10% на імпорт з більшості інших країн. Ці дії спричинили значні зміни в глобальній торгівлі та вплинули на конкурентоспроможність міжнародних корпорацій [1]. Мита призвели до підвищення цін на імпортовані товари, що змусило компанії або підвищувати роздрібні ціни, або зменшувати власні прибутки. Адміністрація Трампа вже встановила 25-відсоткове мито на більшу частину імпорту з двох найбільших торговельних партнерів Сполучених Штатів, Канади та Мексики; 20-відсоткове мито на китайський імпорт; 25-відсоткове мито на всі імпортні автомобілі та автозапчастини, попри те, що американські споживачі можуть витратити за оцінками Центру американського прогресу, додатково у середньому 5200 доларів США щороку через підвищення цін, спричинене митами [2].

Міжнародні корпорації, особливо в автомобільній та електронній галузях, зазнали труднощів через порушення ланцюгів постачання. Наприклад, введення 25% мит на автомобілі з Канади та Мексики змусило компанії, такі як Stellantis, тимчасово закрити заводи та звільнити працівників. Непередбачуваність торговельної політики США ускладнила стратегічне планування для корпорацій. Компанії, такі як Delta Air Lines та Walmart, були змушені переглядати свої інвестиційні плани та затримувати розширення через невизначеність щодо майбутніх мит [3]. Підвищення витрат на виробництво та імпорт обмежило можливості компаній інвестувати в дослідження та розвиток. Це особливо актуально для фармацевтичної галузі, де зростання витрат може призвести до зменшення інвестицій у нові розробки [4]. У відповідь на дії США, інші країни, такі як Китай, запровадили власні мита, що ще більше ускладнило ситуацію для міжнародних корпорацій. Це призвело до зниження обсягів торгівлі та зростання напруженості в міжнародних економічних відносинах. У своєму останньому огляді глобальної торгової системи женевська установа стверджує, що раніше очікувала зростання торгівлі товарами на 2,7% цього року. В результаті торговельної політики Вашингтона зараз прогнозується падіння на 0,2%.

Запровадження США додаткових мит на імпорт – це не лише політичний інструмент, а й фактор, що безпосередньо впливає на операційні витрати транснаціональних корпорацій. Багато МНК мають виробничі ланцюги, розосереджені по всьому світу. Наприклад, електроніка Apple або автомобілі Ford складаються з компонентів, що постачаються з Китаю, Південної Кореї,

Мексика. Якщо на ці комплектуючі накладаються мита, то: зростають собівартість продукції; компанії мають вибір – або перекласти витрати на споживача, або зменшити свою маржу. Компанії, що виробляють товари на експорт до США, змушені або знижувати ціни, щоб зберегти попит, або ризикувати втратою ринку. Це відображається на прибутковості. Для уникнення мит деякі компанії намагаються переорієнтувати поставки через треті країни або перемістити виробництво в інші регіони. Але це також вимагає значних витрат, зокрема на: переобладнання виробництва; найм персоналу; додаткові податки чи адміністративні витрати.

За оцінками Peterson Institute for International Economics, мита, введені в період 2018-2020 років, коштували американським компаніям понад 80 млрд дол. США лише у вигляді збільшення витрат. Відновлення мит у 2025 році в ще більших масштабах може призвести до ще більшого скорочення прибутків. Delta Air Lines відзначила, що через мита на алюміній їх витрати на нові літаки зросли на 200 млн дол. США. Подібна ситуація спостерігалась і у Harley-Davidson, яка перенесла частину виробництва до Європи, аби уникнути відповідних євро-мит у відповідь.

Запровадження мит США не лише вдарило по китайському імпорту, але й прямо торкнулося європейських компаній, особливо в галузях, де трансатлантична торгівля є інтенсивною (автомобілебудування, фармацевтика, машинобудування, агропромисловість). До найбільш уражених галузей в ЄС відносяться:

Автомобільна промисловість (такі виробники, як Volkswagen, BMW, Mercedes-Benz, експортують значну частку своєї продукції до США. Мита 25% на імпорт автомобілів із ЄС призвели до подорожчання кінцевої продукції; зниження обсягів продажів на американському ринку; замороження інвестицій у нові заводи в США (наприклад, BMW призупинила розширення виробництва у Південній Кароліні).

Фармацевтика та хімічна промисловість (такі гіганти як BASF, Sanofi, Bayer постачають свою продукцію на ринок США). Введення мит на хімікати та ліки викликало підвищення цін і втрату частки ринку для європейських постачальників.

Агросектор та харчова промисловість (така продукція як сири, вина, оливкова олія, зазнали додаткових зборів до 25%). Це зробило їх менш конкурентоспроможними порівняно з місцевими або альтернативними постачальниками з країн безмитного доступу.

Європейські корпорації розробили низку стратегій для збереження конкурентоспроможності в умовах торговельної напруженості з США:

- Перенесення виробництва ближче до ринку (Nearshoring/Onshoring) [6]. Volkswagen та Siemens розглядали або реалізовували проєкти локалізації частини виробництва у США, щоб уникати імпортних зборів; скорочувати логістичні витрати; використовувати місцеву робочу силу.

- Диверсифікація ринків збуту. Компанії намагаються зменшити залежність від американського ринку, активніше просуваючись в Азії, Африці,

Латинській Америці. Airbus, наприклад, активізувала співпрацю з Індією та країнами Перської затоки.

– Ведення перемовин через галузеві асоціації та уряди. Business Europe та Європейська комісія активно вели переговори з адміністрацією США щодо виключення окремих товарів із переліку мит. Такий підхід дав часткові результати: деякі хімічні продукти було звільнено від зборів.

– Інвестиції в інновації та стійкість. Європейські корпорації зосереджуються на технологічних проривах, які дозволяють: зменшити залежність від імпорту сировини; перейти до більш гнучкого виробництва; створювати унікальні продукти з високою доданою вартістю.

– Торговельні угоди ЄС з іншими країнами. ЄС активно укладає угоди про вільну торгівлю (з Японією, Канадою, Південною Кореєю), що дозволяє компаніям переорієнтувати торгові потоки. Це сприяє зменшенню втрат від бар'єрів на американському напрямі.

Європейські міжнародні корпорації не залишилися наодинці з викликами торговельного протекціонізму. Важливу роль у їхній підтримці відіграють як наднаціональні, так і національні інституції. Європейська комісія виступає гарантом рівного доступу до світових ринків для європейського бізнесу; реалізує ініціативи, наприклад, Trade for All, що передбачає: захист європейських експортерів; підтримку малого і середнього бізнесу у виході на зовнішні ринки; стимулювання сталого виробництва. Європейський інвестиційний банк (ЄІБ) забезпечує фінансування модернізації виробництва, цифровізації, енергетичної трансформації; підтримує МНК у проєктах з локалізації виробництва в стратегічних регіонах. Національні агенції підтримки експорту та інновацій – у Німеччині (Germany Trade & Invest (GTAI); у Франції (Bpifrance Export) надають послуги, консультації, фінансування, політичну підтримку в переговорах із країнами-реципієнтами.

*Таблиця 1*

**Порівняльний аналіз реакції на торговельні мита МНК з ЄС, США та Китаю**

| Країна/регіон | Стратегія                     | Підтримка держави              | Фокус розвитку         |
|---------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| США           | Реіндустріалізація, лобювання | Податкові пільги, Buy American | Виробничий націоналізм |
| ЄС            | Диверсифікація, еко-інновації | Програми ЄС, інвестфонди       | Зелена трансформація   |
| Китай         | Імпортозаміщення, експансія   | Субсидії, Made in China 2025   | Технологічне лідерство |

Таким чином, введення торговельних мит США у 2025 році суттєво вплинуло на конкурентоспроможність міжнародних корпорацій, спричинивши зростання витрат, порушення ланцюгів постачання та зниження інвестиційної активності. У таких умовах компаніям необхідно адаптувати свої стратегії, зокрема шляхом диверсифікації постачальників, перегляду цінової політики та інвестування в локалізацію виробництва.

### Список джерел

1. Another U-Turn: Trump reverses tariffs that caused market meltdown, but companies remain bewildered. URL: <https://apnews.com/article/trump-tariffs-pause-businesses-reaction-a61a1adcaf6332f6188ae1d70664b898> (дата звертання: 02.04.2025).
2. What Will Trump's Tariffs Do for U.S. Consumers, Workers, and Businesses? URL: [https://www.americanprogress.org/article/what-will-trumps-tariffs-do-for-u-s-consumers-workers-and-businesses/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.americanprogress.org/article/what-will-trumps-tariffs-do-for-u-s-consumers-workers-and-businesses/?utm_source=chatgpt.com) (дата звертання: 02.04.2025).
3. CEOs struggling to get anything done. URL: [https://www.businessinsider.com/ceos-feel-uncertain-worried-despite-trump-tariff-pause-2025-4?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.businessinsider.com/ceos-feel-uncertain-worried-despite-trump-tariff-pause-2025-4?utm_source=chatgpt.com) (дата звертання 03.04.2025).
4. Tariff threat is a bitter pill for global pharma giants URL: [https://www.thetimes.com/business-money/companies/article/tariff-threat-is-a-bitter-pill-for-global-pharma-giants-c66tvdkb0?utm\\_source=chatgpt.com&region=global](https://www.thetimes.com/business-money/companies/article/tariff-threat-is-a-bitter-pill-for-global-pharma-giants-c66tvdkb0?utm_source=chatgpt.com&region=global) (дата звертання: 04.04.2025).
5. Trump tariffs will send global trade into reverse this year, warns WTO. URL: [https://www.theguardian.com/us-news/2025/apr/16/trump-tariffs-will-send-global-trade-into-reverse-this-year-warns-wto?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.theguardian.com/us-news/2025/apr/16/trump-tariffs-will-send-global-trade-into-reverse-this-year-warns-wto?utm_source=chatgpt.com) (дата звертання: 04.04.2025).
6. Беззубченко О. А., Пересічний О. Вплив геополітичних зрушень на глобальні ланцюги створення вартості в промисловому секторі. *Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України* : зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. Київ : МДУ, 2024. С. 15–18.

**БЕЗЗУБЧЕНКО Ольга,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,  
Маріупольський державний університет

**ШЕВЧЕНКО Валерія,**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
ОП «Економіка праці»,  
Маріупольський державний університет

## **ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА: СУЧАСНІ ТА СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ**

У ХХІ столітті цифрова економіка стала одним із головних рушіїв трансформації світового господарства. Вона змінює підходи до виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг, сприяє появі нових бізнес-моделей і методів управління. За визначенням Світового банку, цифрова економіка – це економічна діяльність, що базується на використанні цифрових технологій, насамперед інтернету, мобільного зв'язку та даних [1]. Її розвиток є



невід'ємною складовою глобальної конкурентоспроможності та національної економічної безпеки.

Інформаційні технології мають великий потенціал для підвищення ефективності процесу відбудови України. Це охоплює не лише розвиток ІТ-сектору та використання цифрових технологій у інших галузях для оптимізації виробництва, але і впровадження цифрових рішень для розподілу міжнародної допомоги та контролю за її використанням [2, с. 34]. Це може значно знизити ризики корупції і сприяти більш ефективній роботі системи допомоги [2, с. 35].

У перехідній епосі постіндустріального розвитку відбувається активне формування електронного середовища та перехід до інформаційної цивілізації. Це призвело до посилення уваги, яку країни світу приділяють розвитку цифрової економіки. Зростаюча взаємодія цифрової та традиційної економіки ускладнює чітке розмежування між ними. Цифрові технології спрямовані на підвищення ефективності української промисловості. Однак в деяких сферах вони є основою стратегій виробництва, оскільки вони дозволяють змінювати традиційні бізнес-моделі та виробничі ланцюжки, що сприяє впровадженню інноваційних продуктів [2, с. 79].

Найперспективнішим і найновішим підходом цифровізації на даному етапі є штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) [3]. Вони відіграють ключову роль у цифровізації бізнесу, революціонізуючи способи, якими компанії працюють з даними та приймають рішення [3]. Вони дозволяють компаніям розуміти складні взаємозв'язки між даними, автоматизувати процеси та прогнозувати майбутні тенденції [3].

Широке застосування цих інструментів змінює бізнес-середовище, трудові відносини та систему державного управління. Для розвитку цифрової економіки важливо впроваджувати стратегію національного рівня «цифровізації» [4]. Ця стратегія сприятиме створенню державного ринку інформаційно-комунікаційних технологій і мотивуванню населення використовувати цифрові технології [4]. Основою розвитку цифрової економіки є рівень розвиненості цифрової інфраструктури, яка включає в себе комплекс технологій, продуктів та процесів, що забезпечують обчислювальні, телекомунікаційні та мережеві можливості на цифровій основі [4].

Разом із позитивними тенденціями цифрова економіка супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем можна виділити нерівномірний доступ до цифрових технологій, що створює цифровий розрив між країнами та регіонами. Також зростає залежність від цифрових платформ, що посилює монополізацію ринку. Актуальними залишаються питання захисту персональних даних, кіберзагроз та регулювання цифрових валют. Ці проблеми потребують комплексного вирішення на національному та міжнародному рівнях.

Отже, цифрова економіка є рушієм трансформацій світового господарства та суспільства. Її розвиток забезпечує зростання продуктивності, підвищення ефективності бізнес-процесів і покращення доступу до послуг. Водночас цифровізація супроводжується суттєвими викликами: цифровою нерівністю, монополізацією ринку, кіберзагрозами та проблемами правового регулювання. Успішна інтеграція цифрових технологій в економічне середовище потребує

зважаючи на державну політику, інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвитку людського капіталу та міжнародної співпраці. Важливим напрямом є адаптація світового досвіду до національних умов, що дозволить Україні підвищити конкурентоспроможність, створити інноваційно-орієнтовану економіку та посилити позиції у глобальному цифровому просторі.

#### Список джерел

1. World Development Report 2021: Data for Better Lives. Washington/ World Bank : website. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021> (дата звернення: 14.04.2025).
2. Мацишина О., Смерічевська С. Інтегрований підхід до стратегічного управління ланцюгами постачання в умовах цифрової економіки. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та їх рішення*. 2022. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271608> (дата звернення: 14.04.2025).
3. Штучний інтелект і машинне навчання: що відбувається на ринку і які перспективи галузі. URL: <https://speka.media/stucnii-intelekt-i-masinne-navcannya-shho-vidbuvajetsya-na-rinku-i-yaki-perspektivi-galuzi-9qz4g9> (дата звернення: 15.04.2024).
4. Informatica. Platform Partner. URL: <https://integralsolutions.pl/uk/optymalizacja-logistyki-analiza-danych/> (дата звернення: 15.04.2025).

**ВАСИЛЬЧЕНКО Сергій,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин,

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

**ТРОФАНЮК Роман,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня

ОНП «Економіка»,

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

### **ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОСТУ В РОЗВИНУТИХ КРАЇНАХ-ЕКСПОРТЕРАХ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО КАПІТАЛУ**

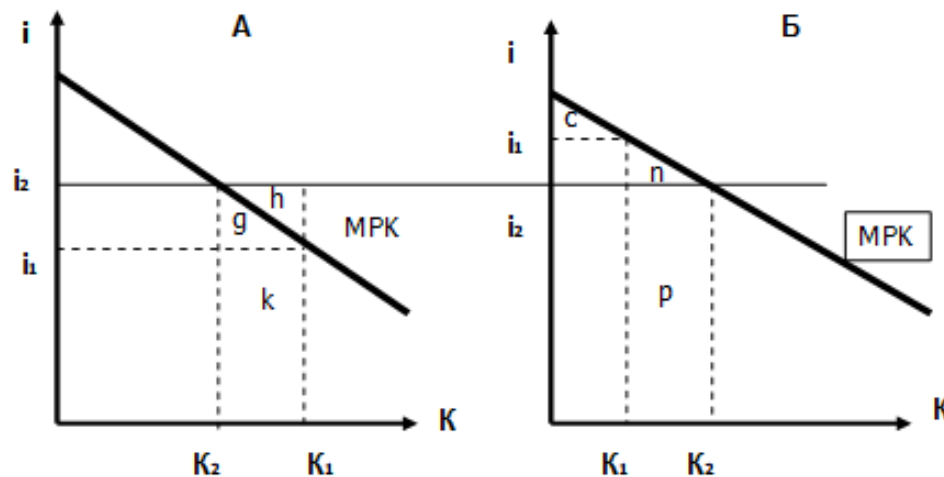
Минуло вже більше як 30 років з того часу, коли Самуель Гантінгтон (*Samuel Huntington*), – один з найвпливовіших політичних теоретиків ХХ століття, – попереджав про те, що культурні співтовариства приходять на зміну блокам часів «холодної війни», і лінії розламу між цивілізаціями стають центральними лініями конфліктів у глобальній політиці, а суперництво наддержав змінюється зіткненням цивілізацій. Наприкінці минулого століття, коли, здавалось, глобальні конфлікти, залишилися в минулому, а ймовірність третьої світової війни на фоні потепління стосунків між Сходом і Заходом та крахом СРСР виглядала досить примарно,

Самуель Гантінгтон виступив з шокуючим передбаченням, про те, що у цьому новому світі найбільш масштабні, важливі та небезпечні конфлікти відбудуться не між соціальними класами, бідними та багатими, а між народами різної культурної ідентифікації. [1] Такий песимістичний сценарій глобалістики тоді сподобався далеко не всім. С. Гантінгтона звинувачували у тому, що він перетягує тенденції і принципи геополітики 19 століття у сучасність в той час коли сучасний світ випрацював принципи мирного співіснування в лоні Вашингтонського консенсусу. Але сьогодні світової геополітики показує, що попри багатьох існуючих на сьогодні прогнозів глобалізації передбачення С. Гантінгтона виявились пророчими.

Сьогодні ми можемо спробувати розвинути ідеї С. Гантінгтона: допоки провідні економічно могутні західні цивілізації утримували пальму першості в економічному змаганні і були безперечними лідерами технологічного, а отже і економічного розвитку, таке зіткнення загрожувало хіба що, в гіршому випадку, проявами міжнародного тероризму чи локальними воєнними конфліктами. Винятком не стала і воєнна агресія РФ проти України, яку також передбачив С. Гантінгтон: «стосунки між Україною та Росією дозріли для спалаху конкуренції у сфері безпеки. Росія і Україна можуть подолати цю динаміку і навчитися жити разом у гармонії, але було б незвичайно, якби вони це зробили». [2] Але часи змінюються: виникнення нових лідерів, які кидають виклик наймогутнішим економікам світу загострює конкуренцію. І торгові війни – це лише початок. Часто останні закінчуються справжніми великими війнами. Чи могли країни-лідери контролювати і впливати на процес експорту підприємницького капіталу і виникнення нових світових лідерів? Фактори руху підприємницького капіталу (FDI) відомі і не передбачають державного втручання в ринковий механізми міжнародного руху капіталів. А отже, можемо визнати, що уникнути цих подій було неможливо. Вибухоподібний ріст FDI на початку нового століття різко змінив економічну географію світу. Так в 2022 році обсяг FDI у виробничій галузі Китаю збільшився на 1,9%, перевищивши 283,4 млрд. юанів, зокрема у високотехнологічному секторі підйом становив 9,5%. Інвестиції Канади в Китай злетіли більш ніж удвічі (на 110%), Великої Британії – на 95%, Франції – на 90%, Швейцарії – на 66% і Нідерландів – на 33%. [3] Аналогічна ситуація і з FDI в росію: так у 2013 р. вона вперше вийшла на третє місце у світі за об'ємом залучених прямих іноземних інвестицій після США та Китаю. [4] Світовий обсяг прямих іноземних інвестицій у 2023 році продовжував рости: FDI зросли за 2023 рік на \$1,75 трлн (+4,4%) і сягнули \$41 трлн. При цьому обсяг FDI між розвинутими економіками за рік зріс на \$880 млрд, або на 3,6%. Водночас інвестиції з боку розвинутих економік у країни з економікою, що розвивається, за 2023 рік зросли на \$538 млрд, або на 7,6%. [5] Міжнародна міграція підприємницького капіталу в останні два десятиліття спричинила масове перенесення технологій і виробництв (в тому числі високотехнологічних) за межі розвинутих країн-традиційних експортерів капіталу, що призвело до фінансиалізації та деіндустріалізації останніх. Як наслідок сьогодні виникають цілком виправдані прогнози щодо зміни світових лідерів за показником ВВП вже через 10 років. Так за прогнозами Lowyinstitute в 2035 році п'ятірка світових

лідерів за ВВП виглядатиме так: 1) Китай – 51,499 трлн дол. США, 2) США – 33,844 трлн дол. США, 3) Індія – 26,609 трлн дол. США, 4) Індонезія – 7,589 трлн дол. США, 5) Японія – 6,962 трлн дол. США. [6]

Наскільки коректні такі прогнози і як експорт підприємницького капіталу впливає на динаміку ВВП всіх залучених до цього процесу країн? Для розуміння наслідків міжнародної міграції підприємницького капіталу скористаємось відомою економічною моделлю (рис.1).



де МРК – гранична продуктивність капіталу ( $\Delta$  виробництва/ $\Delta$  капіталу)  
 $ВВП = f(K, L)$

**Рис. 1. Наслідки міжнародної міграції підприємницького капіталу**

Дана модель демонструє, що експорт капіталу з країни А скорочує ВВП цієї країни на величину секторів  $g$   $k$ , в той час як ВВП, країни, яка залучає капітал зростає на площу сегментів  $n$   $p$ . Якщо  $p = g + k + h$ , то приріст ВВП країни Б  $g + k + h + n$  більший ніж втрата ВВП країни А ( $g + k$ ) на величину  $h + n$ . національний продукт США в цілому зростає на  $h$  ( $p - (g + k) = h$ ). В результаті сектор  $n$  показує приріст національного продукту країни Б. Це пояснюється тим, що із загального приросту внутрішнього продукту країни Б  $n + p$  обсяг  $p$  «вийде» за кордон як дохід іноземних інвесторів.

Загальний висновок з моделі:

- 1) приріст ВВП країни-реципієнта більший за втрату ВВП країни-донора,
- 2) попри скорочення ВВП країни-експортера капіталу в цій країні зростає національний дохід, що позначається на рості ВВП.

З цього, на наш погляд, випливає очевидний висновок: принципи побудови рейтингів країн за рівнем ВВП на сьогодні дещо застаріли, бо не враховують наслідки міжнародної міграції капіталів, що, зрештою, зрозуміло: на момент розробки СНР та введення її до стандартів обчислення ВВП ООН міжнародний рух капіталу був настільки мізерним, що їм можна було нехтувати.

#### Список джерел

1. The Clash of Civilizations? Samuel P. Huntington [\*] in Foreign Affairs, Summer 1993, volume 72, number 3, pp.22-49. URL: <https://www.grip.org/wp->

[content/uploads/2003/05/THE-CLASH-OF-CIVILIZATIONS\\_1993\\_Huntington.pdf](content/uploads/2003/05/THE-CLASH-OF-CIVILIZATIONS_1993_Huntington.pdf) (дата звернення: 24.04.2024).

2. Samuel Huntington. The Clash of Civilizations and the Remaking of World. Rockefeller Center 1230 Avenue of the Americas. New York, NY 10020 Copyright © 1996 by Samuel P. Huntington. URL: <https://msuweb.montclair.edu/~lebel/p/1993SamuelPHuntingtonTheClashOfCivilizationsAndTheRemakingofWorldOrder.pdf> (дата звернення: 24.04.2024).

3. ПІІ в Китай у січні-жовтні знизилися на 9,4%. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/948319.html> (дата звернення: 24.04.2024).

4. Російська Федерація: анатомія економічної поразки. URL: <https://uifuture.org/publications/rosijska-federacziya-anatomiya-ekonomichnoyi-porazky/> (дата звернення: 24.04.2024).

5. Прямі іноземні інвестиції: новий історичний рекорд. URL: <https://mind.ua/publications/20285576-pryami-inozemni-investiciyi-novij-istorichnij-rekord> (дата звернення: 24.04.2024).

6. GDP forecast 2035. URL: <https://power.lowyinstitute.org/data/future-resources/economic-size-2035/gdp-2035/> (дата звернення: 24.04.2024).

**ГАВРИЛЕЧКО Юрій,**

кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри фінансів,

ЗВО «Університет трансформації майбутнього» (м. Чернівці)

## **УКРАЇНСЬКИЙ РИНОК ПРАЦІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Український ринок праці зазнає значних трансформацій через комбінацію внутрішніх та зовнішніх факторів, зокрема війну з Росією, глобальну цифровізацію та економічні зміни, спричинені початком тарифних та торговельних війн.

Наразі в Україні зростає рівень структурного безробіття через руйнування виробничих активів, окупацію територій та невідповідність навичок працівників доступним робочим місцям. Наприклад, багато внутрішньо переміщених осіб, особливо з конфліктних зон, не мають необхідних кваліфікацій для роботи в регіонах, куди вони переїхали [1].

Цей тренд ускладнений тим, що до війни український ринок праці мав порівняно низький рівень участі жінок (56% проти 68% для чоловіків у віковій групі 15–70 років), що нижче середнього показника ОЕСР[2]. І використання програм навчання та перенавчання жінок не допоможуть в короткостроковій перспективі змінити ситуацію із збільшенням ризиків розвитку структурного безробіття та появи циклічного безробіття, обумовлений суттєвим дефіцитом працівників чоловічої статі, спричинену мобілізаційними заходами. Крім того, ринок праці стикається з проблемами старіння населення та низької народжуваності, що погіршує демографічну ситуацію [3].

Війна звузила можливості для експорту через порушення логістичних шляхів (морські та наземні маршрути), що впливає на економіку та, відповідно, на ринок праці.

Значна частина державного бюджету спрямована на оборону та безпеку, що також обмежує ресурси для фінансування соціальних програм та підтримки ринку праці.

Водночас, глобальні світові тренди, такі як четверта промислова революція та перехід до Society 5.0, впливають на український ринок праці, сприяючи зростанню нестандартних форм зайнятості, таких як віддалена робота та фріланс, особливо в ІТ-секторі. Цей вплив на ринок праці можна розглядати амбівалентно, оскільки нові можливості для зайнятості з'являються паралельно із втратою робочих місць через активне використання сучасних технологій, цифровізації сервісів, застосування штучного інтелекту (ШІ) тощо. Це створює ризик для працівників із низькою кваліфікацією, які можуть не адаптуватися до нових вимог самостійно і не можуть сподіватися на державну підтримку через брак коштів на соціальні програми, спричинений війною. Тож в даній ситуації зростає важливість використання таких традиційних інструментів державної регуляції на ринку праці як послуги із професійної підготовки та перепідготовки від Державного центру зайнятості [4].

Водночас, незважаючи на численні ризики, глобальні економічні трансформації відкривають значні можливості для розвитку українського ринку праці, якщо будуть впроваджені відповідні політики.

Ще й досі Україна має високоосвічену робочу силу, особливо серед жінок, які мають потенціал для збільшення участі у ринку праці. У свою чергу перспектива повноцінної інтеграція з Європейським Союзом може сприяти покращенню бізнес-середовища та створенню нових робочих місць. Наприклад, ЄС надає підтримку через програми, такі як SURE (Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency), які спрямовані на зниження ризиків безробіття, а потенційне членство в ЄС може стимулювати інституційні реформи.

Після війни очікується зростання секторів, пов'язаних з відновленням, таких як будівництво, інженерія, охорона здоров'я та ІТ. Це відкриває можливості для перепрофілювання робочої сили та створення нових робочих місць. Наприклад, реалокція праці до секторів, які будуть у попиті після війни, може бути забезпечена через програми перепідготовки.

Тож підсумовуючи варто нагадати, що основні ризики включають масштабну міграцію, структурну безробітність, безпекові загрози, бюджетні обмеження та вплив автоматизації на традиційні сектори. Однак є значні можливості для розвитку, зокрема через використання високої освіти, розвиток ІТ-сектору, інтеграцію з ЄС, підтримку переміщених осіб та створення нових робочих місць у секторах відновлення. Для реалізації цих можливостей необхідні стратегічні заходи, такі як програми перепідготовки, заохочення участі жінок у ринку праці та створення сприятливого бізнес-середовища. У довгостроковій перспективі (15–25 років) український ринок праці може стати більш стійким і конкурентоспроможним, якщо будуть досягнуті мир і проведені реформи, з підтримкою міжнародних партнерів, зокрема ЄС.

### Список джерел

1. How did the war impact the Ukrainian labour market?. URL: <https://www.ilo.org/resource/news/how-did-war-impact-ukrainian-labour-market> (дата звернення: 16.04.2025).
2. The labour market in Ukraine: Rebuild better. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/labour-market-ukraine-rebuild-better> (дата звернення: 16.04.2025).
3. В Україні торік смертність перевищила народжуваність майже втричі. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3955261-v-ukraini-torik-smertnist-perevisila-narodzuvanist-majze-vtrici-minust.html> (дата звернення: 18.04.2025).
4. Навчання зареєстрованих безробітних. Державна служба зайнятості : веб-сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/profnavch/navchbezrab> (дата звернення: 18.04.2025).

**ГРИНЧУЦЬКИЙ Валерій,**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри міжнародних економічних відносин,

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

**КРИЖАНІВСЬКА Катерина,**

здобувачка другого освітнього рівня «Магістр»

ОП «Управління міжнародним бізнесом»,

Прикарпатський національного університет імені Василя Стефаника

## **ІНТЕГРАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК У ГЛОБАЛЬНУ СИСТЕМУ ТОРГІВЛІ ТА УМОЖЛИВЛЕННЯ ВЗАЄМНОЇ ВИГОДИ**

Під глобалізацією розуміється інтеграції світових ринків товарів, послуг, потоків інвестицій і людей через національні кордони. Ці процеси призвели до зближення цін на товари в різних країнах. Оскільки країни спеціалізуються на виробництві товарів і послуг, як правило, через економію на масштабах, надлишок відповідних ресурсів чи навичок або державну політику. Спеціалізація дозволяє отримати взаємну вигоду для споживачів у країнах залучених у процеси глобалізації. Але збільшення торгівлі та спеціалізації може принести користь одним групам усередині країни і зашкодити іншим, зокрема через посилення конкуренції між виробниками як всередині, так і з-за кордоном.

Важливу роль у гармонізації цих процесів відіграє урядова політика та міжнародні угоди, які враховують взаємні вигоди і справедливо розподіляють ці здобутки та зменшують економічну незахищеність, пов'язану з процесом глобалізації.

Термін «глобалізація» здебільшого використовують для опису все більш взаємопов'язаного світу. Він відноситься не лише до торгівлі і міграційних процесів через національні кордони, але й до неекономічних аспектів міжнародної інтеграції, таких як Світова організація торгівлі, Міжнародний

кримінальний суд, потік культурних ідей через кордони тощо. Одним із яскравих виявів глобалізації є перенесення виробництва з розвинутих країн у інші, як правило, в країни, що розвиваються. Цей процес, який дістав у науці назву «офшоринг», бере свій почався ще в 1904 році, коли «Ford Motors Company» розпочала своє виробництво у Канаді, потім у Австралії (1925) та інших країнах. У 2016 році в цій «американській» компанії працювало близько 201 000 працівників і 144 000 з них перебували в інших країнах.

Глобалізація передбачає не лише інтеграцію компаній у різних економіках; вона передбачає інтеграцію самих ринків, зближуючи продавців і покупців у різних економіках. Для розуміння глобальної економіки необхідно усвідомити, що обмін передбачає можливість взаємної вигоди, отримані результати можуть бути неефективними за Парето (можуть бути технічно здійсненні взаємні вигоди, які залишаються нереалізованими), отримані вигоди може здатися несправедливим в очах багатьох, а також державна політика може підвищити ефективність або справедливість результатів.

Уряди мають додаткові повноваження щодо переміщення товарів, послуг, людей та фінансових активів, тобто можуть запроваджувати тарифи (податок на імпорт), регулювати переміщення людей між країнами, контроль над капіталом (обмеження здатності окремих осіб або компаній переказувати фінансові активи між країнами), а також реалізацію грошово-кредитну політику, що впливає на обмінний курс і таким чином змінює відносні ціни імпортованих та експортованих товарів.

Найбільш інтегрованими з глобалізацією стали такі ринки: міжнародні ринки товарів і послуг (торгівля), міжнародні ринки праці (міграція) і міжнародні ринки капіталу (міжнародні потоки капіталу, які є потоками заощаджень та інвестицій).

Торгівля товарами, яку іноді називають товарною торгівлею стосується матеріальних продуктів, які фізично транспортуються через кордон, існувала тисячоліттями, хоча характер товарів, якими торгують, і відстані, на які вони доставлялися, різко змінилися. Новим явищем стала торгівля послугами, хоча її прояви існували століттями. До них відносяться туризм, фінансові послуги та юридичні консультації.

Постачальником цих послуг ще у XIX столітті стала Велика Британія, як найбільш розвинена індустріальна країна, та головна морська, імперська та торгова держава. На сьогодні більшість країн світу втягнуті у процес торгівлі, зокрема, надання освітніх послуг в університетах розвинутих країн, консультаційні та медичні послуги, експорт послуг, пов'язаних із програмним забезпеченням тощо. Світову торгівлю варто розглядати як комплекс експорт послуг разом із торгівлею товарами.

Загально прийнято вимірювати тенденції частки імпорту, експорту або загальної торгівлі (імпорт плюс експорт) у ВВП як показник глобалізації, щоб врахувати зростання ВВП, а також торгівлі. Так, світовий експорт товарів (за винятком послуг), виражений як частка світового ВВП, між 1820 і 2020 роками, зріс у 8 разів з 1% до 8%. Незважаючи на дві світові війни, Велику депресію (1929 р.) на сьогодні частка експорту товарів зросла і становила у 2020 р. 29%.



Значних змін зазнала географія глобалізаційних змін. Після розпаду СРСР та завершенням холодної війни, на зміну розвинутим країнам Заходу у світовій торгівлі приходять країни Південно-Східної Азії, Китай і Японія.

За сприятливих обставин глобалізація може бути вигідною як для виробників-експортерів, так і для споживачів-імпортерів. Вона повинна призвести до падіння імпорتنих цін; призвести до зростання експортних цін; зменшення розриву в цінах між країнами-імпортерами та експортерами є набагато вірнішою ознакою глобалізації: Це особливо актуально, якщо ми також можемо спостерігати зростання обсягів торгівлі.

Отже, ми прийшли до висновку, що за відповідних обставин глобалізація може принести користь як виробникам-експортерам, так і споживачам-імпортерам, оскільки це робиться шляхом їх зближення, що призводить до збільшення як пропозиції експорту, так і попиту на імпорт.

#### Список джерел

1. World Bank Open. Data Free and open access to global development data. URL: <https://data.worldbank.org/topic/trade> (дата звернення: 18.04.2025).
2. World development indicators. URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/> (дата звернення: 18.04.2025).

**ДОДОН Оксана,**

кандидат економічних наук,

старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

**РОМАНОВА Марія,**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

ОП «Бізнес економіка»,

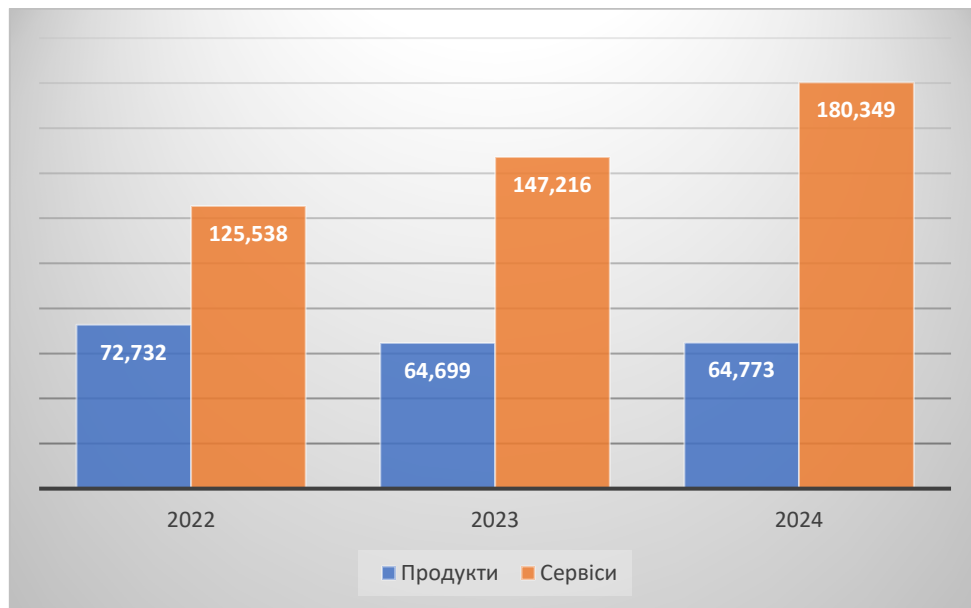
Донецький національний університет імені Василя Стуса

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

Цифрова трансформація докорінно змінює підходи до управління сучасними компаніями, переформатовуючи класичні функції менеджменту. Дослідження Microsoft показує, що 44% бізнес-лідерів вважають, що їхні бізнес-моделі припинять існування протягом п'яти років внаслідок цифрових змін [1, с. 12]. Аналіз досвіду Microsoft та Siemens як лідерів цифрової трансформації дозволяє виявити найбільш значущі зміни у плануванні, організації, мотивації та контролі.

Традиційне стратегічне планування в умовах цифровізації поступається місцем гнучким та адаптивним підходам. Фінансові показники Microsoft демонструють зміщення акцентів компанії з продуктів на сервіси: у 2024 фінансовому році загальний дохід зріс на 16% до \$245,122 млн, при цьому частка

доходів від сервісів збільшилася на 22,5% до \$180,349 млн, тоді як дохід від продуктів залишився практично незмінним – \$64,773 млн [2, с. 1174]. Компанія збільшила витрати на дослідження та розробки на 8,5% до \$29,510 млн, підтверджуючи пріоритетність технологічних інновацій у стратегічному плануванні. У Siemens спостерігаємо схожі тенденції: дохід у 2024 фінансовому році зріс на 3% до €75,9 млрд, а чистий прибуток досяг історичного максимуму в €9,0 млрд [3]. Обидві компанії активно використовують технології штучного інтелекту для прогнозування та планування.



**Рис. 1. Структура доходів Microsoft, 2022-2024 роки (млн дол.)**

У функції організації простежується трансформація організаційних структур від ієрархічних до мережових моделей. Microsoft впроваджує концепцію «цифрової культури», в рамках якої 43% організацій працюють над зміною корпоративної культури, 33% інвестують у технології для покращення співпраці, а 24% фокусуються на децентралізації прийняття рішень [1, с. 18]. Аналіз балансу Microsoft за 2023-2024 роки демонструє трансформацію організаційної структури активів: загальні активи зросли на 24,3% до \$512,163 млн, причому найбільше зростання показали нематеріальні активи (+194,7%) та гудвіл (+75,6%), що свідчить про інвестиції у цифрові технології та поглинання технологічних компаній [2, с. 1176].

Siemens впроваджує модель «Siemens Digital Enterprise», інтегруючи фізичні та цифрові системи через концепцію цифрових двійників [4, с. 17]. У 2024 році компанія запустила програму «ONE Tech Company» для прискорення інновацій та зростання, а також оголосила про заплановане придбання Altair Engineering для посилення лідерства в промисловому програмному забезпеченні [3]. Дослідження Manufacturers Alliance Foundation показує, що ці тенденції характерні для всієї галузі: 46% виробничих компаній вже інтегрували роботизовану автоматизацію та ІІІ у виробничі процеси, а 79% використовують технологію цифрових двійників для планування та розробки продуктів [5, с. 6].

Таблиця 1

**Динаміка структури активів Microsoft, 2023-2024 роки (млн дол.)**

| Показник                        | 2024 рік | %      | 2023 рік | %      | Зміна   |
|---------------------------------|----------|--------|----------|--------|---------|
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 18,315   | 3.58   | 34,704   | 8.42   | -47.2%  |
| Короткострокові інвестиції      | 57,228   | 11.17  | 76,558   | 18.58  | -25.2%  |
| Дебіторська заборгованість      | 56,924   | 11.11  | 48,688   | 11.82  | +16.9%  |
| Всього поточних активів         | 159,734  | 31.19  | 184,257  | 44.73  | -13.3%  |
| Основні засоби                  | 135,591  | 26.47  | 95,641   | 23.22  | +41.8%  |
| Нематеріальні активи            | 27,597   | 5.39   | 9,366    | 2.27   | +194.7% |
| Гудвіл                          | 119,220  | 23.28  | 67,886   | 16.48  | +75.6%  |
| Всього активів                  | 512,163  | 100,00 | 411,976  | 100,00 | +24.3%  |

Функція мотивації персоналу також зазнає суттєвих трансформацій. Microsoft збільшила витрати на компенсації співробітникам на 14,1% до \$12,564 млн, а витрати на програми мотивації через акції зросли на 11,7% до \$10,734 млн [2, с. 1175]. Компанія впроваджує модель «Growth Mindset» (мислення зростання), яка заохочує постійне навчання та розвиток. При цьому дослідження виявило, що лише 10% компаній активно впроваджують програми розширення можливостей співробітників [1, с. 22]. Siemens застосовує трирівневий підхід до трансформації мотивації: побудова правильних команд із залученням «коучів», культура швидкого прийняття рішень з плоскою ієрархією, та створення організації, що постійно навчається [4, с. 13]. Обидві компанії визнають, що в умовах цифровізації ключовою конкурентною перевагою стає здатність залучати та утримувати таланти.

Функція контролю трансформується від періодичного нагляду до безперервного моніторингу в реальному часі. Microsoft Digital Defense Report 2024 надає критично важливі дані: 80% організацій мають шляхи атаки, які підвергають ризику критичні ресурси, а 90% організацій підвернені щонайменше одному шляху атаки [2, с. 1178]. Операційний прибуток Microsoft зріс на 24% до \$109,433 млн, що свідчить про ефективність нових систем контролю та управління ризиками. Компанія збільшила витрати на кібербезпеку на 38%, впровадивши ієрархічну модель кібербезпеки з ШІ на кожному рівні [2, с. 1177]. У Siemens прибуток промислового бізнесу збільшився до €11,4 млрд з маржею 15,5%, а вільний грошовий потік досяг €9,5 млрд [3]. Коефіцієнт замовлень до продажів (book-to-bill) у компанії склав 1,11, що свідчить про стабільний контроль над майбутнім зростанням.

Аналіз діяльності Microsoft та Siemens виявив спільні тенденції в трансформації функцій менеджменту. По-перше, це інтеграція всіх функцій через цифрові платформи: Microsoft об'єднає їх через хмарну платформу Azure (зростання доходів від Intelligent Cloud на 20%), а Siemens – через концепцію

цифрових двійників та програму «ONE Tech Company». По-друге, спостерігається зміщення фокусу з продуктів на сервіси. По-третє, зростає роль даних у прийнятті рішень: 40% керівників базують стратегічні рішення на даних та аналітиці. По-четверте, відбувається перехід від ієрархічних до мережових структур: 91% виробників узгоджують роботу команд розробки з виробничими командами.

Таким чином, у процесі цифрової трансформації компанії мають інвестувати в цифрові технології та ІІІ, впроваджувати гнучкі методології управління, переосмислити підходи до мотивації персоналу, інтегрувати кібербезпеку в усі функції менеджменту та використовувати екосистемні підходи. Адаптація до нових реалій потребує комплексного підходу до трансформації усіх управлінських функцій з акцентом на людях, процесах та технологіях.

#### Список джерел

1. Microsoft. Digital Transformation: The Age of Innocence, Inertia or Innovation? London: Microsoft, 2024. 35 с. URL: <https://pub-c2c1d9230f0b4abb9b0d2d95e06fd4ef.r2.dev/sites/68/2016/10/Microsoft-Digital-Transformation-Report.pdf> (дата звернення: 25.04.2025).
2. Liu Y. Microsoft's Evolution in Digital Era: A Financial Analysis. Highlights in Business, Economics and Management. 2023, 23, с 1171-1179. URL: [https://www.researchgate.net/publication/381564005\\_Microsoft's\\_Evolution\\_in\\_Digital\\_Era\\_A\\_Financial\\_Analysis\\_and\\_Porter's\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/381564005_Microsoft's_Evolution_in_Digital_Era_A_Financial_Analysis_and_Porter's_Model) (дата звернення: 25.04.2025).
3. Siemens AG. Strong fourth quarter completes successful fiscal 2024. Press release, November 14, 2024. URL: <https://mu.edu.ua/c/4yMj4> (дата звернення: 25.04.2025).
4. Sailer P., Stutzmann B., Kobold L. Successful Digital Transformation: How Change Management helps you to hold course. Munich: Siemens IoT Services. 20 с. URL: <https://mu.edu.ua/c/4xxX4> (дата звернення: 25.04.2025).
5. Manufacturers Alliance Foundation. Digitalization Gains: Manufacturers Forge Ahead with Digital Transformation. Virginia: Manufacturers Alliance, 2024. 19 с. URL: <https://mu.edu.ua/c/VMbKN> (дата звернення: 25.04.2025).

**КАПРАНОВА Лариса,**

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри підприємництва та торгівлі,

Державний вищий навчальний заклад

«Приазовський державний технічний університет» (м. Дніпро)

## **МІЖНАРОДНА ЕЛЕКТРОННА ТОРГІВЛЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ**

Міжнародна електронна торгівля набуває дедалі більшого значення у світовій економіці, і цей процес тісно пов'язаний із глобальною цифровою

трансформацією. Розвиток інформаційних технологій, поширення інтернету та мобільних пристроїв кардинально змінюють способи ведення бізнесу та взаємодії між країнами. Міжнародна електронна торгівля не лише стимулює економічне зростання, але й відкриває нові можливості для підприємств будь-якого розміру, надаючи їм доступ до глобальних ринків та споживачів. У цьому контексті розуміння сутності міжнародної електронної торгівлі, її ключових характеристик, викликів і можливостей, а також впливу новітніх технологій стає критично важливим для бізнесу, урядів та міжнародних організацій. На тлі всеохоплюючої цифрової трансформації – інтеграції цифрових технологій в усі аспекти бізнесу – міжнародна e-commerce переживає період безпрецедентного зростання, відкриваючи величезні можливості, але водночас стикаючись із серйозними викликами.

Міжнародна електронна торгівля є багатогранним явищем, яке охоплює різноманітні аспекти ведення бізнесу через електронні засоби між суб'єктами, що знаходяться в різних країнах. Світова організація торгівлі (СОТ) розглядає електронну комерцію як середовище, в якому юридична або фізична особа, розташована в будь-якій точці економічної системи, може легко зв'язатися з будь-якою іншою юридичною або фізичною особою з мінімальними витратами для співпраці, включаючи торгівлю та обмін. На сучасному етапі електронна комерція посідає провідне місце серед перспективних напрямів нормотворчої та правової діяльності СОТ, зокрема у сфері зниження бар'єрів у торгівлі товарами інформаційних технологій, захисту авторських та суміжних прав, а також митного та податкового оподаткування товарів і послуг, що передаються електронним способом. [1] Комісія ООН з міжнародного торгового права (UNCITRAL) визначає електронну торгівлю як організацію та технологію купівлі-продажу товарів і послуг електронним способом з використанням телекомунікаційних мереж та електронних фінансово-економічних інструментів. [2] Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) визначає електронну комерцію як міжнародний продаж або купівлю товару чи послуги, що здійснюється через комп'ютерні мережі. [3] Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) розглядає електронну торгівлю як організацію процесу товарно-грошового обміну у формі купівлі-продажу на базі електронних технологій. [2] Робоча програма з електронної комерції (РПЕК) СОТ зазначає, що для цілей програми термін «електронна комерція» означає виробництво, розподіл, маркетинг, продаж або доставку товарів і послуг за допомогою електронних засобів. [4] З академічної точки зору, електронна торгівля розглядається як поєднання економічних відносин між суб'єктами різних національних економік щодо обміну, розподілу та перерозподілу вигод за допомогою комп'ютерних технологій як інструменту інформаційного обміну у глобальній економіці. [5]

Цифрова трансформація надає бізнесу потужні інструменти для виходу на глобальні ринки:

- розширення ринкового доступу;
- персоналізація та покращення клієнтського досвіду;
- підвищення операційної ефективності;

- нові бізнес-моделі;
- прозорість та безпека.
- виклики міжнародної e-commerce в цифрову епоху

Поряд із можливостями, цифрова трансформація ставить перед міжнародною електронною комерцією низку складних завдань:

- логістика та управління ланцюгами постачань;
- регуляторні та правові відмінності;
- платіжні системи та валютні ризики;
- кібербезпека та захист даних;
- культурні та мовні бар'єри;
- посилення конкуренції;
- цифровий розрив.

Міжнародна електронна торгівля, що розвивається в умовах стрімкої цифрової трансформації, є складним, але надзвичайно перспективним явищем. Вона відкриває безпрецедентні можливості для розширення бізнесу, інновацій та покращення взаємодії зі споживачами по всьому світу. Однак успіх на цій арені вимагає не лише впровадження передових технологій, але й здатності долати значні виклики, пов'язані з логістикою, регулюванням, безпекою та культурними відмінностями. Компанії, які зможуть ефективно адаптуватися до мінливого цифрового ландшафту, інвестувати в технології та людей, а також будувати довірчі відносини з клієнтами та партнерами на глобальному рівні, матимуть найкращі шанси на процвітання в новій ері міжнародної торгівлі.

Міжнародна електронна торгівля в умовах цифрової трансформації є динамічною та швидкозростаючою сферою, яка відкриває значні можливості, але також ставить серйозні виклики. Підприємствам, які прагнуть успіху на цьому глобальному ринку, необхідно приділяти першочергову увагу кібербезпеці та захисту даних, розробляти ефективні та економічно вигідні логістичні рішення, ретельно вивчати та дотримуватися міжнародних регуляторних вимог, активно інвестувати в цифрові технології, такі як ШІ та аналітика даних, зосереджуватися на персоналізації та покращенні клієнтського досвіду, впроваджувати омніканальні стратегії та постійно відстежувати нові тенденції.

Урядам та міжнародним організаціям рекомендується сприяти зростанню безпечної та інклюзивної міжнародної електронної торгівлі шляхом гармонізації регуляторних норм та зниження торговельних бар'єрів, сприяння міжнародній співпраці у сфері кібербезпеки, подолання цифрового розриву та підтримки цифрової інклюзії, а також сприяння розвитку цифрової інфраструктури.

Подальший розвиток міжнародної електронної торгівлі залежатиме від здатності зацікавлених сторін адаптуватися до швидких технологічних змін, ефективно реагувати на виклики та використовувати нові можливості, які відкриває цифрова епоха.

#### Список джерел

1. Юрченко М. М., Костова Н. І. Міжнародно-правове забезпечення електронної комерції в Україні. *ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ ПРАВНИЧИЙ*

ЧАСОПИС. Проблеми цивільного та господарського права. 2022. №1–2. С. 213–218. DOI: <https://doi.org/10.32850/sulj.2022.1-2.37>.

2. Гайдукова О. О. Теоретичні аспекти поняття «електронна торгівля». DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.152>.

3. Щербак О. Правове регулювання електронної торгівлі. Delta International Services : веб-сайт. URL: <https://disua.com.ua/uk/elektronna-torgivlya-ukrayinska-ta-svitovapraktyka-pravovogo-regulyuvannya/> (дата звернення: 25.04.2025).

4. Електронна комерція. Міністерство економіки України : веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=6d3d0ba1-219b-470a-a9b9-a88f7dbf02ec&title=ElektronnaKomertsia?tmydxbtt dxsklwgg> (дата звернення: 25.04.2025).

5. Плотнікова Л. І., Романенко М. В., Синенко С. І. Сутність електронної торгівлі у світовій економіці. *БІЗНЕСІНФОРМ. ЕКОНОМІКА. Інформаційні технології в економіці*. 2019. № 1. С. 139–144. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-1\\_0-pages-139\\_144.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-139_144.pdf) (дата звернення: 25.04.2025).

**КИРИЛЮК Володимир,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**ЗАГРЕБЕЛЬНА Діана,**

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня

ОП «Менеджмент персоналу»,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## **КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ МЕНТАЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ: ВИКЛИКИ ТА ПРАКТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі соціальні травми, значне зростання рівня тривожності, емоційного вигорання та стресу серед працюючого населення. У цих умовах проблема ментального здоров'я працівників набуває особливої актуальності, адже без психологічної стійкості неможливо забезпечити ані ефективну роботу, ані стає функціонування підприємств. Саме тому корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), спрямована на підтримку ментального добробуту, повинна стати пріоритетом для соціально орієнтованого бізнесу [1, с. 6].

Підтримка ментального здоров'я працівників у рамках КСВ може охоплювати широкий спектр заходів: організацію безкоштовного доступу до психологів, створення гарячих ліній, тренінгів із розвитку стресостійкості, корпоративні програми емоційного благополуччя, гнучкі графіки роботи, «тихі кімнати» для відпочинку тощо.

В Україні прикладом системного підходу в цій сфері є компанія АСТАРТА-Київ, яка реалізує програми психологічного супроводу для переселенців і своїх працівників у межах «Агроосвіта HUB» та співпрацює з професійними психологами. Компанія ДТЕК запустила внутрішній проєкт «Турбота поруч», який включає онлайн-консультації з психологами та освітні вебінари про психічне здоров'я. У МХП функціонує програма «Здорова нація» з регулярними психоедукаційними заходами для персоналу, а також внутрішні чати підтримки. Онлайн-сервіс Uklon з початку повномасштабного вторгнення впровадив доступ до психологічної допомоги для співробітників та їхніх сімей, проводячи тренінги з боротьби зі стресом та тривогою [2; 3].

Попри позитивні кейси, існують серйозні бар'єри на шляху впровадження таких ініціатив. По-перше, обмежене фінансування: через воєнні ризики та нестабільну економічну ситуацію багато компаній змушені скорочувати бюджети на «непрямі» витрати, і саме програми ментального здоров'я часто потрапляють під оптимізацію. По-друге, відсутність системного підходу: психологічна підтримка часто впроваджується фрагментарно, без чіткого плану, КРІ або інтеграції в HR-стратегію, що знижує ефективність таких заходів. По-третє, стигматизація звернення до психологів: у суспільстві досі поширене упереджене ставлення до психотерапії, через що працівники уникають участі у психологічних програмах, побоюючись осуду або втрати репутації. По-четверте, недовіра до внутрішніх сервісів підтримки: працівники побоюються розголошення особистих переживань або використання цієї інформації проти них, особливо в компаніях із недостатнім рівнем прозорості та корпоративної етики. Усе це зумовлює необхідність не лише запуску окремих ініціатив, а й трансформації корпоративної культури на користь відкритості, психологічної безпеки та довіри.

В умовах повномасштабної війни в Україні, коли психічне здоров'я працівників стає одним з головних викликів для бізнесу, програми підтримки ментального благополуччя повинні стати невід'ємною частиною корпоративної соціальної відповідальності. Корпорації, які активно інтегрують ці ініціативи у свою стратегію, не лише покращують емоційний стан працівників, але й сприяють підвищенню ефективності та зниженню плинності кадрів. Проте для досягнення стійких результатів потрібно враховувати й подолати основні бар'єри: недостатнє фінансування, фрагментарність підходів, стигматизацію психотерапії та недовіру до внутрішніх ініціатив.

Отже, задля подолання цих бар'єрів важливо, щоб компанії забезпечили інвестиції в психологічну допомогу та започаткували ініціативи, що сприяють створенню корпоративної культури довіри та підтримки. Це включає, зокрема, створення відкритих комунікаційних каналів, залучення професіоналів для забезпечення якісного супроводу працівників і формування регулярних навчальних програм із психічного здоров'я. Адже бізнес, який турбується про ментальне здоров'я своїх співробітників, має всі шанси на стійке відновлення і успішну адаптацію в умовах непередбачуваних економічних і соціальних змін.



#### Список джерел

1. Шевченко І. П. Психічне здоров'я та економіка: чому бізнес має інвестувати у благополуччя працівників. *Forbes Україна*. 2023. № 10. С. 6–9.
2. Офіційний сайт АСТАРТА. URL: <https://astartaholding.com/sustainability/> (дата звернення 11.03.2024).
3. Пресцентр МХП. URL: <https://www.mhp.com.ua/uk/press/media> (дата звернення 11.03.2024).
4. DTEK People Development. URL: <https://dtek.com/sustainability/> (дата звернення 11.03.2024).
5. Uklon CSR Blog. URL: <https://blog.uklon.com.ua/mental-health-initiatives> (дата звернення 11.03.2024).

**КОРИТЬКО Тетяна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
старший науковий співробітник відділу проблем економіки підприємств,  
Інститут економіки промисловості НАН України

### **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ**

Людські ресурси за своєю соціально-економічною природою є одним із видів ресурсів економіки, головним чинником економічного розвитку та мають складну структуру. Оцінювання людських ресурсів являє собою комплексне науково-дослідницьке та управлінське завдання, яке дозволяє зіставляти соціально-трудова та матеріальні параметри суспільного виробництва, виявляти сильні та слабкі місця у людському розвитку з метою прийняття ефективних та своєчасних рішень щодо покращення ситуації з урахуванням напрямів трансформації економіки. Актуальність цього завдання істотно зростає в умовах цифрової трансформації економіки, в якій продуктивність та якість життя тісно пов'язані з параметрами розвитку людських ресурсів

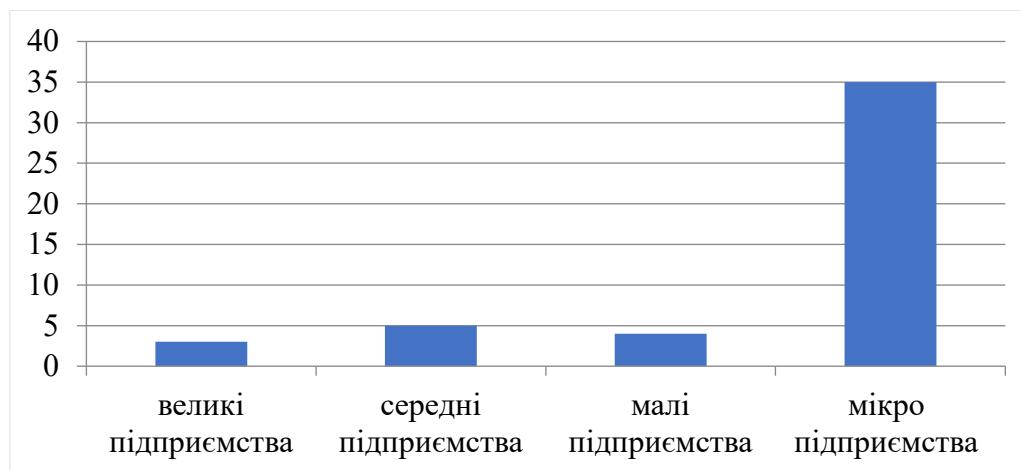
Проведення оцінювання людських ресурсів є дієвим способом управління інтелектуальним капіталом. Дану оцінку необхідно проводити постійно, що буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств та дозволить забезпечувати безперервне підвищення продуктивності бізнес-процесів. Без якісних методів оцінювання людських ресурсів неможливо сформувати дієву систему управління, основою якої виступає реалізація інноваційних стратегій [2].

Продуктивність праці одна з найважливіших показників ефективності економіки, збільшення якого пов'язано з підвищенням якості управління економічними системами, результативністю впровадження інновацій та зростання людського капіталу. Разом з тим зростання продуктивності праці визначається цілою низкою факторів, одним з найважливіших є якість людських ресурсів, які задіяних у економіці. Розподіл зайнятого населення за рівнем освіти вказує, що зростає частка осіб із вищою освітою та знижується частка осіб, які мають середню професійну освіту. При цьому рівень освіти та її підвищення як

тенденція свідчить і про те, що змінюється характер робочих місць в економіці, поступово скорочується частка ручної та фізичної праці, а зростає частка інтелектуальної праці. Отже, використання цифрових технологій призводить до скорочення кількості працівників середньої кваліфікації [3].

За останні два роки ринок праці України зазнав значного скорочення, що безумовно пов'язано із мобілізацією та міграцією населення. Припинення діяльності підприємств у регіонах де відбуваються активні бойові дії також негативно відразилося на ринку праці. Дану тенденцію підтверджують результати опитування (рис. 1).

З рисунку бачимо, що відбулося зниження кількості працюючих на великих підприємствах на 3%, на середніх підприємствах на 5%, на малих – 4%, а на мікропідприємствах на 35%. Значне скорочення робочої сили спостерігалось в Луганській, Донецькій, Запорізькій, Херсонській, а також промислово розвинутих Харківській, Дніпропетровській, Одеській та Миколаївській областях.



**Рис. 1. Скорочення кількості працюючих в 2023 р. за розмірами підприємств, % [5]**

Не зважаючи на те, що спостерігається зростання дефіциту кадрів на ринку праці України зберігається досить високий рівень безробіття, у тому числі структурного, що обумовлено географічними та структурними змінами ринку праці та недостатнім рівнем адаптивності робочої сили.

За офіційними даними Державної служби зайнятості, у I півріччі 2024 р. статус безробітного мали 254,6 тис. осіб, з яких працевлаштовано 124, тобто близько 50%. Також понад 4% офіційних безробітних отримали ваучери на навчання та майже 9% – проходили професійне перенавчання. Можна відмітити, що статистичні дані не відображають фактичну ситуації в країні, оскільки не враховує кількості безробітних осіб, які перебувають на тимчасово окупованих територіях; внутрішніх та зовнішніх вимушених мігрантів, які не здійснюють пошук роботи; осіб, які перебувають у неоплачуваних відпустках. також не всі безробітні зареєстровані в Державній службі зайнятості з різних причин.

Також необхідно враховувати вплив цифровізації на ринок праці, оскільки її вплив є неоднозначним. В сучасних умовах відбувається скорочення звичних

робочих місць у масштабних секторах економіки [4]. Через впровадження технологічних інновацій, а також автоматизації процесів в кредитно-банківських установах співробітники первинної ланки змушені залишати свої місця і проходити перекваліфікацію [6]. Також новими вимогами роботодавців до претендентів є гнучкість мислення, вміння швидко адаптуватися до змін, розвинені комунікативні навички, а також наявність навичок тайм-менеджменту та самоорганізації. Розвиток цифровізації призводить до зміни класичного ринку праці та появи нової форми зайнятості, з одного боку, знижують рівень безробіття, розширюють можливості пошуку роботи для соціально вразливих груп населення (інвалідів, матерів з дітьми, студентів, мешканців віддалених територій та ін.), виникає можливість додаткового заробітку та ін. З іншого боку, зайнятість з урахуванням трудових платформ збільшує ризики соціальної незахищеності працівників, зростання соціальної напруги населення, його поляризації. Зазначимо, що в даний час в українському законодавстві практично відсутня нормативно-правова база, що регулює нові форми зайнятості. Тому досить гостро постає проблема питання законодавчого регулювання ринку праці у цифровій економіці.

З метою скорочення дефіциту робочої сили одним з резервів є внутрішньо переміщенні особи (ВПО), оскільки рівень їх зайнятості в Україні залишається низьким. Так, на квітень 2024 р. в Україні нараховували 2,1 млн ВПО працездатного віку, проте офіційно працевлаштованими серед них були лише 800 тис. осіб [7].

Показники ефективності ринку залежать не тільки від ринкових механізмів, а й від ефективності заходів державного впливу на сфери зайнятості, як на рівні країни, так і на рівні окремих регіонів. Метою політики у сфері зайнятості є формування ефективної зайнятості та зниження рівня безробіття. Таким чином, зміни структури та географії ринку праці України викликають необхідність вдосконалення інструментарію державної підтримки розвитку людських ресурсів.

#### Список джерел

1. Державна служба зайнятості. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/infograph> (дата звернення: 11.04.2025).
2. Коритько Т. Ю. Зміна ролі людських ресурсів в умовах цифрових змін. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління* : матеріали XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 12–13 грудня 2024 р.). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 279–282.
3. Коритько Т. Ю. Оцінювання людських ресурсів підприємства в системі управління. *Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем* : матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції, 5 грудня 2024 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. С. 129–132.
4. Ляшенко В. І., Вишневецький О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с

5. Руслан Ф. Атаманюк Ринок праці України: проблеми та можливості їх вирішення. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 1 (271). С. 55–65.

6. Соболев В. М., Мусінок І. О. Тенденції зайнятості в умовах цифрової економіки. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2020. № 10. С. 143–148.

7. Шепелева А. Працевлаштування ВПО: проблеми й особливості. *Deutsche Welle*. 2024. 25 квіт. URL: <https://www.dw.com/uk/pracevlastuvanna-vpo-problemi-j-osoblivosti/a-68895031> (дата звернення: 11.04.2025).

**КОСТРИЦЯ Василь,**

член Національної академії соціального страхування (США),  
заступник голови Об'єднання організацій роботодавців України

**БУРЛАЙ Тетяна,**

доктор економічних наук, доцент,  
провідний науковий співробітник,  
Інститут економіки та прогнозування НАН України

## **ДЕСТРУКЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО РИНКУ ПРАЦІ ЯК ЧИННИК СОЦІАЛЬНИХ НЕРІВНОСТЕЙ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА**

**Вступ.** Останніми роками у межах глобальної та національних систем управління все більшої гостроти набуває питання соціально-економічної нерівності – явища, яке характеризується відсутністю рівного доступу людей до життєво необхідних ресурсів і благ (у т. ч. продовольства, житла, медичних і освітніх послуг, робочих місць, соціального забезпечення, сучасних засобів зв'язку тощо), можливостей задовольняти свої базові потреби, а також нерівномірним розподілом доходів, майна та ін. фінансово-економічних активів у суспільстві [1, с. 46–47]. При цьому нерівність є багатовимірним явищем і часто проявляється й за іншими ознаками, зокрема, статі, віку, раси, статусу інвалідності, етнічної чи релігійної належності, ідеологічних переконань тощо.

Вже протягом тривалого часу посилену увагу до проблеми нерівності та її суспільно і глобально значущих наслідків привертає ООН. Недарма подолання мультимірної нерівності як однієї з основних проблем сучасності увійшло до порядку денного Саміту майбутнього, що пройшов під егідою ООН у вересні 2024 р., і акцентовано у його підсумковому документі – Пакті в ім'я майбутнього. Нагальна необхідність розв'язання цієї проблеми пояснюється зокрема тим, що проведений у січні 2025 р. Світовий економічний форум зарахував нерівність до числа десяти глобальних ризиків поточного десятиліття, зазначивши, що соціально-економічна нерівність генерує чимало інших ризиків – соціальної поляризації і розколів в суспільстві включно, – зрештою посилюючи інституційну недовіру та соціальну напруженість [3, с. 8].

**Актуальність дослідження.** Визначальний вплив суттєвих неподоланих нерівностей на динаміку розвитку країн з перехідною економікою доведено практикою низки постсоціалістичних держав Євросоюзу [4; 5]. Це становить значний інтерес для України як країни – кандидата на членство в ЄС, особливо у

сенсі завдань її повоєнної реконструктивної відбудови й оновлення суспільного договору. Для реалізації цих завдань державним управлінцям важливо визначити та оцінити ключові чинники соціально-економічних нерівностей українського суспільства, одним із яких постає національний ринок праці.

**Мета** дослідження – виявити та розкрити основні деструкції вітчизняного ринку праці у довоєнний період і під час воєнного стану в Україні, що поглиблюють існуючі нерівності в українському суспільстві, генеруючи потенційні загрози повоєнному реконструктивному відновленню країни.

**Результати дослідження.** Вплив певних параметрів ринку праці України на подолання нерівностей суспільного розвитку можемо оцінити на основі відповідних індикаторів, визначених розпорядженням Уряду від 21.08.2019 № 686 “Питання збору даних для моніторингу реалізації цілей сталого розвитку”. Станом на квітень ц. р. на онлайн-платформі Держстату «ЦСР України» Ціль 10 «Скорочення нерівності» [6] у сфері зайнятості характеризують індикатори за 2015–2023 рр., наведені в табл. (згідно з розпорядженням Уряду від 29.11.2024 № 1190, період 2024–2030 рр. описуватиме оновлений перелік індикаторів).

Таблиця 1

**Динаміка індикаторів сфери зайнятості України, що характеризують досягнення Цілі 10 «Скорочення нерівності», за період 2015–2023 рр.**

| <i>Рік</i>          | <i>Співвідношення середньомісячної заробітної плати (доходів) десятої та першої децильних груп працівників (децильний коефіцієнт), рази</i> | <i>Співвідношення середнього розміру пенсії та середньої заробітної плати в економіці (за наявності 35 років страхового стажу), %</i> |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2015                | 31,2                                                                                                                                        | 31,0                                                                                                                                  |
| 2020                | 70,2                                                                                                                                        | 34,3                                                                                                                                  |
| 2021                | 158,2                                                                                                                                       | 31,6                                                                                                                                  |
| 2022                | 416,2                                                                                                                                       | 34,0                                                                                                                                  |
| 2023                | 577,7                                                                                                                                       | 33,4                                                                                                                                  |
| 2023 р. до 2015 р.: | ↑ у 18,5 рази                                                                                                                               | ↑ на 2,4 в.п.                                                                                                                         |
| 2023 р. до 2021 р.: | ↑ у 3,7 рази                                                                                                                                | ↑ на 1,8 в.п.                                                                                                                         |

Джерело: складено авторами на основі даних [6]

Характеристики деструкцій ринку праці України, з’ясованих за даними вищенаведеної таблиці та з урахуванням джерел [7; 8], наводяться нижче.

(1) *Деструкції в системі оплати праці*, як це показують дані табл., значно посилюються за останню декаду, відповідно поглибивши нерівності та дефіцит соціальної справедливості в українському суспільстві. Так, 2023 року порівняно з 2015 р., співвідношення середньомісячної заробітної плати десятої та першої децильних груп працівників (тобто, розрив у величині зарплат 10% найбільш і 10% найменш оплачуваних працівників) зріс у 18,5 (!) рази; порівняно з довоєнним 2021 р. – майже у 4 рази. Ця тенденція є об’єктивною ознакою посилення нерівності у вітчизняній сфері зайнятості, та прямо протилежна

глобальній тенденції, окресленій Міжнародною організацією праці (МОП) у її нещодавньому флагманському звіті про заробітну плату у 2024–2025 роках [10].

(1.1). Деструкції в оплаті праці в державному секторі. В останні роки шокуючих масштабів набули розриви в оплаті праці керівників і працівників державних підприємств (ДП), що є наслідком грубого порушення стандартного підходу міжкваліфікаційної диференціації зарплат. Експертні розрахунки [11] за допомогою онлайн-бази даних з відкритих державних реєстрів (Opendatabot, <https://opendatabot.ua/>), а також оприлюднених декларацій про доходи та майно держслужбовців та інших публічних посадових осіб показують, що співвідношення середніх розмірів нарахованої зарплати (брутто) керівників ДП і працівників відповідної галузі може сягати десятків і сотень раз. Так, у 2020 р. для АТ «Укрпошта» це співвідношення склало 275 раз; у 2023 р. для ПАТ «Укрнафта» і ДП «Ліси України» – 70 раз для кожного; у 2024 р. для НАК «Нафтогаз України» – 174 рази [8; 11].

(1.2). Деструкції в системі встановлення рівня мінімальної зарплати. Вже тривалі роки розміри прожиткового мінімуму для працездатних осіб та мінімальної заробітної плати в Україні абсолютно не відповідають об'єктивним базовим потребам працюючої людини, що в кінцевому підсумку обумовлює зростання трудової бідності, прекаризації та економічної нерівності (за доходами і майнової) в суспільстві. Зокрема, офіційно встановлений на 2025 рік розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб (3028 грн на місяць) є в 3,5 рази нижчим за його фактичний розмір, розрахований Мінсоцполітики у цінах лютого цього року (10600 грн), і приблизно в 12 разів нижчим за експертно визначений необхідний прожитковий мінімум (700 євро, або 30800 грн за обмінним курсом НБУ в лютому 2025 р.). Нинішній розмір офіційно встановленої мінімальної зарплати (8000 грн) менше фактичного та необхідного прожиткового мінімуму для працюючих у 1,3 та 3,9 рази відповідно. Окрім зазначеного, посиленню нерівностей сприяє і запроваджене Урядом «заморожування» соціальних стандартів: декларативно – на три роки (як визначено Бюджетною декларацією на 2025–2027 роки, що схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 28.06.2024 р. № 751), а фактично – майже на 4 роки, оскільки до початку 2028 р. мінімальна зарплата в Україні лишатиметься на рівні квітня 2024 року.

(1.3). Деструкції в системі оплати праці, пов'язані з накопиченням значної непогашеної заборгованості з виплати заробітної плати. Внаслідок багаторічного порушення соціально-трудова прав та інтересів працюючих українців, станом на початок лютого 2022 р. загальна заборгованість з виплати заробітної плати в Україні сягнула 3,1 млрд грн. Ураховуючи шоківі впливи триваючої вже четвертий рік повномасштабної війни ця цифра значно збільшиться [7, с. 54].

(2). Деструкції в системі соціального страхування (пенсійне забезпечення). Дані табл. свідчать, що 2023 року співвідношення середнього розміру пенсії (за наявності 35 років страхового стажу) та середньої заробітної плати в економіці (тобто, коефіцієнт заміщення зарплати пенсією) порівняно з 2015 р. зросло на 2,4 в.п., а це чітко вказує на слабку позитивну динаміку. Проте, на наш погляд, застосовуваний Держстатом для періоду 2015–2023 рр. коефіцієнт заміщення зарплати пенсією методологічно недосконалий, оскільки містить лише обраний

сегмент розміру пенсійних виплат – тим, хто має 35 років страхового стажу. Якщо ж розрахувати цей коефіцієнт за даними Пенсійного фонду України щодо загальної середньої пенсійної виплати [9] та Держстату щодо заробітної плати у середньому в економіці [8], то його значення для IV кв. 2015, 2021, 2023 і 2024 років, відповідно, складуть: 37,7%; 28,3%; 28,0% і 23,9%. Характерною для України у цей період є стрімка спадна динаміка коефіцієнта заміщення зарплати пенсією та його щодалі зростаюче відхилення від ухваленної Міжнародною організацією праці норми – не нижче 40%.

(3). Деструкції, пов'язані з масштабом неформальної зайнятості та оплати праці. Їх характеризує надзвичайно високий рівень неформальної, тобто "тіньової" зайнятості в Україні (у довоєнному 2021 р. – понад 3 млн осіб, або 19,5% загальної кількості зайнятого населення віком 15 років і старше), у разі охоплення якою люди не мають майже жодних соціальних гарантій і пенсійних перспектив [7, с. 55], що посилює соціально-економічні нерівності в суспільстві.

**Висновки.** Під впливом різноманітних чинників в Україні сформувалася низка деструкцій національного ринку праці, що детермінують соціально-економічні нерівності в суспільстві. Частина деструктивних явищ посилилася унаслідок тривалої великомасштабної війни РФ проти України, що створює для нашої держави додаткові загрози соціальної напруженості, десолідаризації громадян, соціальних протиріч і розколів. Визначальний вплив значних неподоланих нерівностей на динаміку розвитку країн з перехідною економікою доведено практикою низки держав Євросоюзу, що становить відповідний інтерес для України як країни – кандидата на членство в ЄС. Подолання виокремлених в даному дослідженні, а також інших видів деструкцій національного ринку праці набуває особливої актуальності у світлі завдань повоєнного реконструктивного відновлення економіки України та її євроінтеграції. Нагальною є розробка та впровадження вітчизняної державної політики, спрямованої на подолання вказаних деструкцій.

#### Список джерел

1. Опалько В. В. Еволюція поглядів на трактування наукової категорії нерівність та детермінанти її розвитку. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2. С. 38–49.
2. *Inequality*. UN Department of Economic and Social Affairs. 2025. URL: <https://social.desa.un.org/issues/poverty-eradication/inequality> (дата звернення: 21.04.2025).
3. *The Global Risks Report 2025*. World Economic Forum, January 2025. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf) (дата звернення: 21.04.2025).
4. Cevik S., Correa-Caro C. Taking Down the Wall: Transition and Inequality. *IMF Working Paper*. 2020. No. WP/20/32. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2020/English/wpica2020032-print-pdf.ashx> (дата звернення: 21.04.2025).
5. Brzezinski M., Salach K. Determinants of inequality in transition countries. *IZA World of Labor*. 2022. Article No. 496. DOI: 10.15185/izawol.496.

6. 17 цілей, щоб змінити наш світ. Індикатори для України. Державна служба статистики України. 2025. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/> (дата звернення: 21.04.2025).
7. Костриця В. І., Бурлай Т. В., Близнюк В. В. Деформації інституту соціального діалогу в Україні як чинник суспільної десолідаризації. *Економічна теорія*. 2024. № 3. С. 24–53. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2024.03.024> (дата звернення: 21.04.2025).
8. Статистична інформація. Демографічна та соціальна статистика. Державна служба статистики України. 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Статистика. Пенсійний фонд України. 2025. URL: <https://www.pfu.gov.ua/statystyka/> (дата звернення: 21.04.2025).
10. Global Wage Report 2024–25: Is wage inequality decreasing globally? Geneva: International Labour Office, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54394/CJQU6666>
11. Жабська Є. Під грифом «таємно». Які зарплати отримують керівники найбільших державних компаній під час війни. *Інформ. агентство «Главком»*. 16.04.2025. URL: <https://glavcom.ua/publications/pid-hrifom-tajemno-jaki-zarplati-otrimujut-kerivniki-najbilshikh-derzhavnikh-kompanij-pid-chas-vijni-1054277.html> (дата звернення: 21.04.2025).

**ЛАНЧЕНКО Євгеній,**  
доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
**ІВЧЕНКО Володимир,**  
кандидат сільськогосподарських наук,  
генеральний директор,  
Український науково-дослідний інститут продуктивності  
агропромислового комплексу

## **ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ**

На стан зайнятості в аграрному секторі економіки України в останні десятиліття вагомим чином вплинув спад виробництва трудомісткої тваринницької продукції, урбанізація, еміграція сільського населення за кордон особливо через російсько-українську війну, яка вже триває більше трьох років. Внаслідок війни та раніше проведених аграрної і земельної реформ в Україні кількість працівників сільськогосподарських підприємств значно зменшилася та простежується, відповідно, тенденція до зменшення сільського населення в абсолютному й відносному вимірах. Нині на підконтрольних територіях України налічується близько 9 млн осіб сільського населення, або 30 % населення держави – 30 млн осіб [1]. Таким чином загострюються соціально-економічні проблеми розвитку сільських громад через депопуляцію населення.



Загальна кількість найманих працівників у сільськогосподарських підприємствах на початок 2022 р. становила до 450 млн осіб. Кількість фермерських господарств налічувалося до 50 тис. господарських одиниць. А разом із неформальним сектором агробізнесу всього зайнятого населення в галузі в довоєнний час налічувалось 2,7 млн осіб [2]. Враховуючи те, що на підконтрольних територіях України зменшилося людських ресурсів на 11 млн осіб з початку війни, або на 27 % ( $(41-30) \cdot 100 \% / 41$ ), то можна зазначити, що на даний момент в аграрному секторі економіки розрахунково налічується зайнятого населення близько 2 млн осіб, найманих працівників – до 330 тис. осіб і до 36 тис. – фермерських господарств. Якщо в середньому в одному фермерському господарстві працює дві особи, то формально зайнятих працівників у сільському господарстві на підконтрольних територіях України становить близько 400 тис. осіб, а решта 1,6 млн осіб (2 млн – 330 тис. – 36 тис. \* 2 особи) можна вважати додатковим трудовим потенціалом розвитку агробізнесу на формальній основі.

Враховуючи покликання гуманітарної політики України як члена ООН щодо збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції та забезпечення продовольством світового населення з нинішніх 400 млн осіб до 1 млрд осіб, то, відповідно, потреба в кадрах поступово збільшиться у 2 рази. Отже, у короткостроковому періоді в Україні необхідно всебічно й комплексно сприяти розвитку агробізнесу, зокрема в малих формах господарювання, адже вони є менш капіталомісткими у виробництві агропродукції. Для цього варто й надалі в механізмах державної підтримки галузі робити акцент на розвиток фермерських господарств і трудомістких підгалузей аграрної економіки.

Перспективою збільшення робочих місць у сільському господарстві є відродження традиційних підгалузей тваринництва – скотарства, свинарства, а також рослинництва – овочівництва й садівництва по всіх регіонах України. Необхідно активізувати агропромислово-торговельну інтеграцію і сільськогосподарську кооперацію, розвивати логістичні інфраструктурні об'єкти й відповідні маршрути. Ці напрями дозволять збільшити кількість працівників у формальному секторі аграрної економіки, поліпшать їх соціальний захист, мінімізують ризики соціальної напруги в суспільстві. Це, у свою чергу, покращить психофізіологічну, освітньо-професійну, соціально-мотиваційну, інтелектуальну, культурну і творчу компоненти трудового потенціалу територіальних громад. Необхідно розробляти баланс трудових ресурсів та локальні програми розвитку агробізнесу в усіх громадах, обґрунтовувати відповідні соціальні й економічні заходи, формувати практичні механізми їх реалізації.

У сільській місцевості необхідно забезпечити формування і функціонування механізму взаємозалежного розвитку економічної, соціальної сфер і системи мотивації управлінського персоналу місцевого самоврядування; впроваджувати проєкти розбудови сільської економіки та забезпечити фінансову підтримку проведення відповідних заходів, адже громади в результаті децентралізації влади й реформування адміністративно-територіального устрою в державі отримали значні фінансові та земельні ресурси у своє розпорядження для підтримки свого самодостатнього розвитку.

Для збільшення зайнятості населення в сільському господарстві й підвищення рівня життя сільського населення потрібно територіально проектувати й науково обґрунтовувати оптимальні розміри й спеціалізацію агроформувань для збалансування попиту й пропозиції робочої сили саме в громадах; формувати механізм соціального партнерства між громадським активом, представниками бізнесу й управлінським персоналом місцевого самоврядування; стимулювати диверсифікацію сільської економіки через розвиток підприємництва в харчовій промисловості тощо.

Після завершення російсько-української війни необхідно вдосконалити міграційну політику України й обґрунтувати економічний механізм її реалізації. Коректно буде її впроваджувати у два етапи, наприклад: 1) протекціоністський етап (протягом 5 років після завершення війни: планується повернення українців з-за кордону); 2) імміграційний етап (наступні 5-10 років повоєнного періоду: планується поступове залучення іноземної робочої сили певної кваліфікації у певні галузі економіки, зокрема на контрактній строковій основі).

#### Список джерел

1. Стало відомо, скільки людей проживає в Україні станом на 2025 рік. RegioNews : веб-сайт. URL: <https://regionews.ua/ukr/news/ukraine/1741982317-stalo-vidomo-skilki-lyudey-prozhivae-v-ukrayini-stanom-na-2025-rik> (дата звернення: 18.04.2024 р.).

2. Статистична інформація, публікації. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 18.04.2024 р.).

**ЛІСОГОР Лариса,**

доктор економічних наук, професор,

головний науковий співробітник,

Національний інститут стратегічних досліджень

## **ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗМІН УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Розвиток ринку праці України відбувається в умовах посилення кризових явищ в економіці, пов'язаних з впливом війни, руйнації виробничого, інфраструктурного потенціалу країни, погіршення зовнішньоекономічної інфраструктури. Серйозним викликом для забезпечення сталого розвитку ринку праці України в умовах війни та повоєнного відновлення є погіршення демографічної ситуації. Насамперед, це призводить до звуження демографічного базису відновлення робочої сили. Для України, як і для більшості європейських країн, характерний високий рівень постаріння населення (за рахунок збереження низьких темпів народжуваності та високого рівня смертності населення). В результаті військових дій відбувається погіршення стану здоров'я населення, зростання рівня інвалідизації населення. Суттєво впливає на погіршення демографічної ситуації процес мобілізації чоловіків у віці 18-60 років. Разом з

тим, посилення загроз особистій безпеці спонукає значну частку населення працездатного віку (переважно, жінок з дітьми, молоді) до міграції за кордон.

Відповідно, звуження демографічного базису відтворення та розвитку робочої сили призводить до зростання дефіциту робочої сили. Передусім, це призводить до загострення проблем найму працівників, оскільки зменшується кількість кваліфікованих працівників, здатних до обслуговування сучасних технологій. Водночас відбувається зміна структури потреби у робочій силі (як секторальної, так і професійної, освітньої, регіональної). Це може призвести до загострення проблем забезпечення ресурсного потенціалу для повоєнної відбудови економіки України (зокрема, робочої сили). За даними щомісячного опитування підприємств «Український бізнес під час війни», проведеного Інститутом економічних досліджень і політичних консультацій у лютому 2025 р., проблема нестачі робочої сили набуває пріоритетного значення (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні проблеми, з якими зіштовхується бізнес під час війни**

|                                     | Брак робочої сили внаслідок призову та /або виїзду співробітників |            | Зростання цін на сировину / матеріали / товари |            | Небезпечно працювати |            | Зменшення попиту на продукцію / послуги |            |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------|------------|----------------------|------------|-----------------------------------------|------------|
|                                     | лютий 2023                                                        | лютий 2025 | лютий 2023                                     | лютий 2025 | лютий 2023           | лютий 2025 | лютий 2023                              | лютий 2025 |
| Виробництво металу та металообробки | 73                                                                | 75         | 41                                             | 38         | 32                   | 58         | 36                                      | 46         |
| Хімічна промисловість               | 52                                                                | 69         | 38                                             | 44         | 24                   | 64         | 17                                      | 19         |
| Машинобудування                     | 55                                                                | 67         | 39                                             | 56         | 39                   | 69         | 42                                      | 29         |
| Деревообробна промисловість         | 52                                                                | 76         | 57                                             | 61         | 35                   | 21         | 26                                      | 33         |
| Виробництво будівельних матеріалів  | 52                                                                | 71         | 52                                             | 50         | 38                   | 17         | 52                                      | 29         |
| Харчова промисловість               | 44                                                                | 65         | 58                                             | 63         | 46                   | 62         | 38                                      | 28         |
| Легка промисловість                 | 45                                                                | 53         | 59                                             | 64         | 43                   | 43         | 23                                      | 23         |

Джерело: [1]

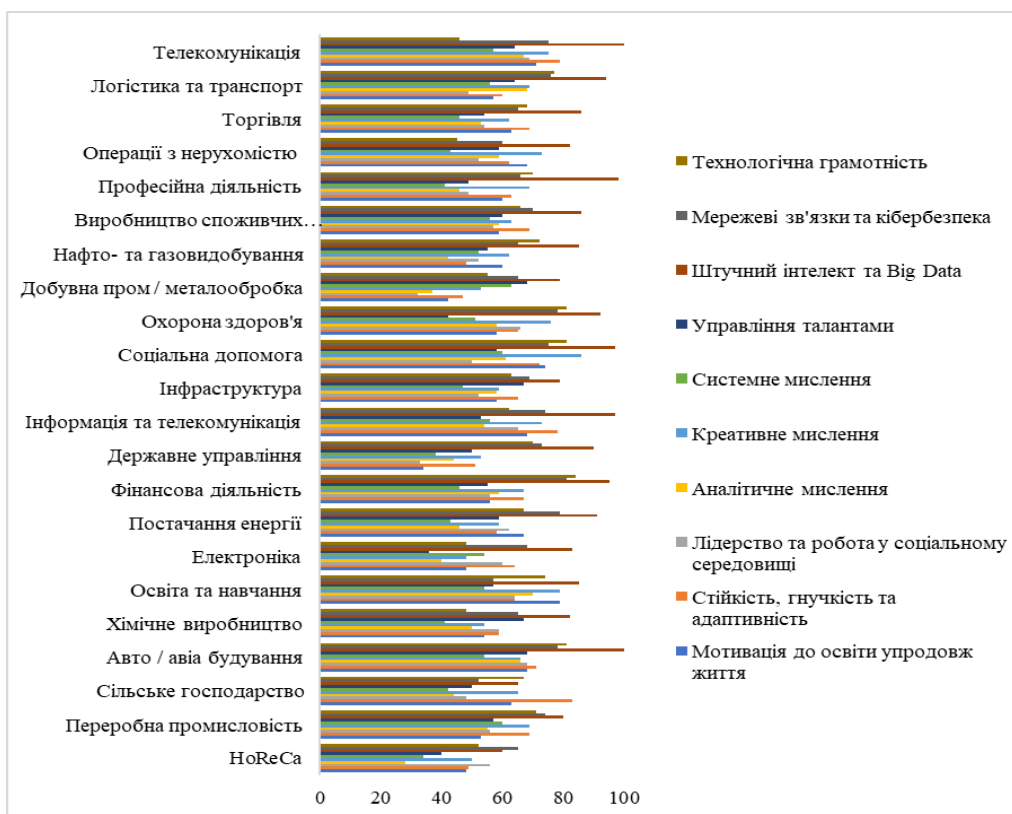
При цьому у лютому 2023 року 76% роботодавців, зайнятих виробництвом деревини та деревообробки, 75% роботодавців, які працюють у сфері виробництва металу та металообробки, відзначили брак робочої сили внаслідок призову та / або виїзду співробітників як одну з найбільш серйозних проблем для ведення бізнесу. Водночас серйозність проблеми забезпечення безпеки праці відзначили 69% роботодавців, які працюють у сфері машинобудування, 64% роботодавців, зайнятих виробництвом хімічної продукції. Разом з тим, зростання цін на сировину / матеріали відзначили як серйозну проблему 64% роботодавців,

які працюють у сфері легкої промисловості. Загалом, посилення проблем підбору / найму робочої сили відзначала переважна більшість роботодавців.

За даними опитування, проведеного Державною службою зайнятості, Федерацією роботодавців України, за фінансової підтримки Helvetas Swiss Intercooperation, найбільш вагомими причинами виникнення труднощів найму працівників у 2023 році були посилення дефіциту кадрів (27% опитаних роботодавців), мобілізація чоловіків (26%), недостатня кваліфікація претендентів (18%), невідповідність очікувань претендентів щодо роботи (14%) [2].

Серед серйозних викликів, які обмежують можливості сталого розвитку ринку праці України, слід відзначити погіршення якості освітньо-професійного потенціалу внаслідок значного міграційного відтоку населення з високим рівнем кваліфікації та освіти (зокрема, молоді). Водночас зберігаються проблеми невідповідності існуючих навичок та кваліфікацій працівників вимогам роботодавців. Разом з тим, у перспективі, за умов відсутності належного реагування на ці виклики, у перспективі цей розрив може тільки збільшуватися.

В сучасних умовах роль навичок, необхідних для створення інноваційних технологій, так само як і навичок аналітичного, креативного, системного мислення, суттєво підвищується. Експерти World Economic Forum у звіті “Future of Jobs Report” відзначили перспективи змін пріоритетності навичок працівників у 2025-2030 pp. (рис. 1).



**Рис. 1. Перспективи змін пріоритетності навичок працівників у 2025-2030 pp. [3]**

Відповідно до даних звіту “Future of Jobs Report”, найбільш важливими навичками, які можуть бути затребуваними роботодавцями у 2025-2030 pp., є

навички технологічної грамотності, мережових зв'язків та кібербезпеки, штучного інтелекту, креативного мислення, стійкості, гнучкості та адаптивності, мотивації до освіти [3]. Це передбачає необхідність адаптації системи освіти до вимог роботодавців, враховуючи об'єктивність процесів розвитку інформаційно-технологічних комунікацій, впровадження інновацій у глобалізованому світі. Для забезпечення збалансованості попиту та пропозиції на ринку праці країни, з урахуванням перспектив звуження демографічного базису відновлення робочої сили, необхідно приділяти більше уваги питанням підвищення практико орієнтованого змісту освіти. Це потребує налагодження координації між роботодавцями та закладами освіти щодо розроблення освітніх програм, розбудови національної системи кваліфікацій з метою розвитку професійних кваліфікацій, стимулювання розвитку підприємницьких навичок для започаткування бізнесу, розвитку системи освіти впродовж життя.

#### Список джерел

1. Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни», проведене Інститутом економічних досліджень і політичних консультацій у лютому 2025 році. Випуск № 34. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7682> (дата звернення 8.05.2025).
2. Результати опитування роботодавців, проведеного Державною службою зайнятості, Федерацією роботодавців України, за фінансової підтримки Helvetas Swiss Intercooperation у 2023 році. URL: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojNDgyM2MwZjUtZTgyNy00MTU4LTljYjUtOWUwNGU1MjJjMTQyIiwidCI6IjAzOWU2MTFmLWFhODUtNDcyZS05ZTU5LTYzNDNhNWYwYzg1OCIsImMiOjI9> (дата звернення 8.05.2025).
3. “Future of Jobs Report”. World Economic Forum. January 2025. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf) (дата звернення 8.05.2025).

**ЛЮБОМУДРОВА Надія,**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,

Національний університет «Львівська політехніка»

**ЯМЩИКОВ Ігор,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,

Національний університет «Львівська політехніка»

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ ДО ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ**

В сучасних умовах ринок праці, як в Україні, так і в глобальному масштабі, зазнає суттєвих змін під впливом різноманітних чинників. Серед цих чинників

можна виділити такі як: цифровізація, демографічні зміни, зміни в структурі зайнятості, а також повномасштабна війна в Україні. В цих умовах компанії змушені оперативно адаптовувати внутрішні процеси для забезпечення стабільності, підвищення ефективності роботи та оптимізації витрат. Одним з інструментів, який сприяє цьому, є впровадження цифрових HR-платформ, що надають широкий спектр функціональних можливостей для моніторингу ключових показників, автоматизації рутинних операцій та стратегічного управління людськими ресурсами. Як зазначено в дослідженні, використання таких систем дозволяє зменшити трудомісткість кадрових процесів, зробити управлінське рішення більш обґрунтованим і швидким, що є важливим для бізнесу в умовах високої динаміки змін [1, ст 128].

Однією з ключових умов успішного функціонування та розвитку компанії в умовах глобальної конкуренції є високий рівень залученості працівників. Як зазначає McKinsey, залучені працівники у 16 разів частіше демонструють позитивний досвід роботи та у 8 разів частіше залишаються в компанії, що на пряму впливає на стабільність команди, продуктивність праці та здатність організації до інновацій [2]. Високий рівень залученості сприяє формуванню довготривалих відносин між працівником і роботодавцем, підвищенню ефективності прийняття рішень і реалізації стратегічних цілей. Водночас вимірювання залученості, як і інших метрик у сфері управління персоналом (плинність кадрів, продуктивність, рівень задоволеності тощо), є складним і ресурсоємним завданням. У цьому контексті сучасні HR-платформи, зокрема PeopleForce, 15Five та Workday, надають компаніям комплексні рішення для автоматизованого збору, аналізу та візуалізації HR-даних, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані стратегічні рішення, спрямовані на розвиток організації.

За даними глобального дослідження Gallup, низький рівень залученості працівників щорічно спричиняє втрати світового ВВП на суму близько 8,9 трлн доларів США [3]. Цей показник яскраво демонструє, що залученість працівників має безпосередній вплив не лише на внутрішні процеси компанії, а й на її фінансову стійкість, конкурентоспроможність та здатність до зростання в умовах глобалізаційних викликів.

Використання цифрових інструментів управління персоналом відкриває нові можливості для системного та ітеративного відстеження рівня залученості працівників. HR-платформи дозволяють не лише фіксувати поточні значення ключових показників, а й будувати аналітику в динаміці, виявляючи тенденції, ризики та зони для покращення. Завдяки цьому керівники відділів кадрів та організацій загалом отримують інструменти для розробки стратегічних планів, спрямованих на підвищення залученості, задоволеності та ефективності працівників. Цифрові HR-рішення забезпечують прозорість внутрішніх процесів і дозволяють оперативно реагувати на зміни, що особливо актуально в умовах трансформації ринку праці в Україні – зокрема через війну, економічну нестабільність і зміну форматів роботи. Компанії, які впроваджують такі інструменти, мають кращі шанси не лише зберегти таланти, але й скоротити операційні витрати, покращити корпоративну культуру та сформувані стійке

конкурентне середовище. Це дозволяє їм ефективніше адаптуватися до нових умов, що постійно змінюються як на національному, так і на глобальному рівні.

Сучасні HR-платформи забезпечують не лише моніторинг залученості персоналу, але й дають змогу відстежувати низку інших важливих метрик, критичних для стратегічного управління людськими ресурсами. До таких показників належать: рівень ефективності працівників, що дозволяє оцінити продуктивність окремих співробітників і команд; ефективність менеджерів на різних управлінських рівнях, що сприяє виявленню слабких місць у структурі керування; рівень плинності кадрів, який дає змогу прогнозувати ризики втрати персоналу; а також вартість пошуку і заміни працівників, що допомагає контролювати HR-бюджет і оптимізувати витрати. Аналітичні модулі таких платформ, як Workday, 15Five, PeopleForce, автоматизують процес збору та аналізу даних, дозволяючи компаніям приймати рішення на основі фактів, а не припущень. У реаліях українського ринку праці, що переживає глибоку трансформацію під впливом глобалізаційних процесів, війни та масової міграції кадрів, ці можливості стають надзвичайно важливими. Впровадження цифрових HR-інструментів допомагає бізнесу швидше реагувати на зміни, адаптувати структуру команди, формувати конкурентну заробітну політику та будувати середовище, орієнтоване на збереження цінного персоналу.

Таким чином, цифрова трансформація в управлінні персоналом є не лише відповіддю на сучасні виклики, зумовлені технологічним прогресом, динамікою глобального ринку та кризовими ситуаціями. У довгостроковій перспективі це формує передумови для економічної стабільності, підвищення конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку та якісного оновлення трудових відносин у країні відповідно до глобальних тенденцій.

#### Список джерел

1. Васильєва Н. С., Коваль І. М. Автоматизація процесів управління персоналом на підприємстві: сучасні інструменти та підходи. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 74. С. 128–134.

2. Employee experience is essential to compete. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/employee-experience-essential-to-compete> (дата звернення: 10.04.2025).

3. State of the Global Workplace: 2023 Report. Gallup. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 10.04.2025).

**ОМЕЛЬЧЕНКО Ганна,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,  
Маріупольський державний університет  
**ЄГОРОВА Дар'я,**  
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
ОП «Міжнародні економічні відносини»,  
Маріупольський державний університет

## **КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ: АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ**

Креативна економіка відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку, створюючи додану вартість з обмеженим використанням ресурсів. Наразі, стан креативного сектору є індикатором економічного розвитку країн, оскільки відображає рівень інноваційності та ефективності використання людських ресурсів. Актуальність теми полягає в необхідності дослідження нових галузей для диверсифікації економіки України, націленої на зменшення залежності від продажів на сировинних ринках [1].

Загальне поняття креативної економіки та її перспективи в Україні висвітлила у своїй роботі М. Рівчаченко. Світовий досвід розвитку креативних індустрій та створення стратегії для України були окреслені у науковій праці В. Я. Чевганової, А. В. Введенської та О. Ю. Заплави.

Для оцінки конкурентоспроможності креативних індустрій застосовано метод інтегральної оцінки з нормалізацією показників через ділення на максимум, що дозволяє порівнювати країни з різними масштабами економік. У дослідженні розглядалися географічно та історично близькі країни (Польща, Естонія) та розвинені держави з багатою культурною спадщиною й високим рівнем інноваційності (Німеччина, Франція, Швеція).

Найвищий інтегральний індекс показала Швеція (0.92), що підтверджує її провідну роль у сфері креативних індустрій (табл. 1). Високий рівень показника зумовлений поєднанням кількох чинників: значною часткою зайнятих у секторі (0.92), максимальною часткою імпорту та експорту креативних послуг (1.00), а також високими показниками вартості основних засобів галузі (0.90), що вказує інвестиційну привабливість креативного сектору та його конкурентоспроможність на світовому ринку.

Естонія демонструє одну з найуспішніших моделей розвитку креативних індустрій з інтегральним індексом 0.75, найвищим рівнем зайнятості в секторі (5.1%) та розвинутою інфраструктурою. Сектор підтримується через стратегії «Культура 2020» та бізнес-програми, розвинену мережу інкубаторів, експортних ініціатив [4].



Таблиця 1

**Інтегральна оцінка конкурентоспроможності креативних індустрій країн,  
2023 р.**

| Вид показника                                                 | Вхідні дані |           |        |        |         |         | Вихідні дані |             |             |             |             |             |
|---------------------------------------------------------------|-------------|-----------|--------|--------|---------|---------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                               | Естонія     | Німеччина | Польща | Швеція | Франція | Україна | Естонія      | Німеччина   | Польща      | Швеція      | Франція     | Україна     |
| Додана вартість та дохід, у % від ВВП                         | 2.60        | 3.10      | 1.60   | 2.50   | 2.50    | 0.89    | 0.84         | 1.00        | 0.52        | 0.81        | 0.81        | 0.29        |
| % зайнятих у секторі                                          | 5.10        | 3.90      | 3.60   | 4.70   | 4.10    | 0.60    | 1.00         | 0.76        | 0.71        | 0.92        | 0.80        | 0.12        |
| Вартість основних засобів галузі, у % до ВВП                  | 27.90       | 21.50     | 17.70  | 25.00  | 23.10   | 4.08    | 1.00         | 0.77        | 0.63        | 0.90        | 0.83        | 0.15        |
| Імпорт креативних послуг, у % від загального обсягу торгівлі  | 13.57       | 16.80     | 22.27  | 35.84  | 15.96   | 2.59    | 0.38         | 0.47        | 0.62        | 1.00        | 0.45        | 0.07        |
| Експорт креативних послуг, у % від загального обсягу торгівлі | 17.89       | 20.91     | 17.08  | 34.69  | 11.97   | 20.12   | 0.52         | 0.60        | 0.49        | 1.00        | 0.35        | 0.58        |
| <b>Інтегральний індекс</b>                                    |             |           |        |        |         |         | <b>0.75</b>  | <b>0.72</b> | <b>0.59</b> | <b>0.92</b> | <b>0.65</b> | <b>0.24</b> |

*Джерело: побудовано автором на основі [2,3]*

Інтегральний індекс Німеччини становить 0.72 і перевищує показник Франції (0.65), що свідчить про вищу ефективність її креативного сектору. Німеччина має найвищу додану вартість у ВВП – 3.10% проти 2.5% у Франції, проте Франція демонструє вищий рівень зайнятості – 4.1% проти 3.9%. Обидві країни активно проводять культурні фестивалі та підтримують креативний бізнес: Німеччина – через Ініціативу культурних та креативних індустрій, а Франція – через інвестиції й захист внутрішнього ринку [5, с. 682; 6].

Польща має середній рівень розвитку креативного сектору з інтегральним індексом 0.59 – найнижчим серед європейських країн у вибірці. Незважаючи на це, країна демонструє високі показники зовнішньої торгівлі: частка імпорту становить 22.27%, а експорту – 17.08%, що свідчить про відкритість до глобального креативного ринку. Однак, Польща має найнижчі значення серед європейських країн за показниками доданої вартості (1.6% ВВП) та вартості основних засобів (17.7% ВВП), тому що сектор складається здебільшого з мікропідприємств із обмеженим доступом до капіталу, що знижує їхню продуктивність [6,7].

Україна має найнижчий інтегральний індекс (0.24), що вказує про слабку розвиненість креативного сектору. Основними факторами такого становища є

мінімальна кількість зайнятих (0.12 від максимального показника), низька додана вартість (0.29), а також обмеженість інфраструктури (0.15). Водночас варто відзначити, що показник експорту в Україні (0.58) є відносно високим, що вказує на певний потенціал розвитку галузі.

Отже, з огляду на досвід європейських країн, Україні варто забезпечити доступ мікропідприємств до капіталу та активізувати участь у глобальних культурних подіях і програмах ЄС. Організація щорічних фестивалів у безпечних регіонах, зокрема Закарпаття, сприятиме зміцненню українського бренду та підкресленню автентичності українського мистецтва. Не менш значимим фактором для стимулювання розвитку креативного сектору та поглиблення інтеграції у європейський економічний простір буде вдосконалення політики у сфері захисту інтелектуальної власності. Таким чином, креативні індустрії можуть стати одним із ключових драйверів культурної стійкості, економічного зростання та європейської інтеграції України.

#### Список джерел

1. Рівчаченко М. Креативна економіка – нова економічна епоха XXI століття. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2022/06/10/682634/> (дата звернення: 02.04.2025).
2. Європейська комісія. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 27.03.2025).
3. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.03.2025).
4. CCI Contact Desk. Internationalisation of the Cultural and Creative Industries in the Baltic Sea Region. Creative Ports. URL: <https://www.creativeports.eu/cci-in-bsr/regional-profiles/estonia> (дата звернення: 05.04.2025).
5. Чевганова В. Я., Введенська А. В., Заплава О. Ю. Креативна економіка: світовий досвід та уроки для України. *Економіка та суспільство*. 2019. № 19. С. 657–664. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/106.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/106.pdf) (дата звернення: 02.04.2025).
6. Europa Regina. Cultural and Creative Industries in Europe. URL: <https://europaregina.eu> (дата звернення: 05.04.2025).
7. Creative and Cultural Sector and its Importance for the Development of the Economy (with a Focus on Poland before the Pandemic). RECCI Erasmus+, 2023. URL: [https://recci.erasmus.site/2023/09/19/creative-and-cultural-sector-and-its-importance-for-the-development-of-the-economy-with-a-focus-on-poland-before-the-pandemic/?utm\\_source](https://recci.erasmus.site/2023/09/19/creative-and-cultural-sector-and-its-importance-for-the-development-of-the-economy-with-a-focus-on-poland-before-the-pandemic/?utm_source) (дата звернення: 05.04.2025).

**ПОДУНАЙ Валерія**  
кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри економіки праці  
Маріупольський державний університет  
**КОВТУНЕНКО Марія,**  
здобувач вищої освіти першого (бакалавського) рівня  
ОП «Управління персоналом та економіка праці»,  
Маріупольський державний університет

## **ПРІОРИТЕТИ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАЙНЯТОСТІ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ АСПЕКТ**

Державна служба зайнятості є активним посередником на ринку праці між роботодавцями і шукачами роботи, вона на безоплатній основі надає послуги із пошуку підходящої роботи та підбору персоналу, послуги з державного соціального страхування на випадок безробіття, а також здійснює виплату матеріального забезпечення у зв'язку з тимчасовою втратою роботи.

З початком повномасштабної війни в Україні у 2022 році ринок праці зазнав серйозних потрясінь: частина підприємств припинила діяльність або була релокована, мільйони людей змінили місце проживання, а економічна активність у багатьох регіонах суттєво знизилася. У таких умовах Державна служба зайнятості стала одним із ключових елементів соціального захисту населення, надаючи підтримку безробітним, допомагаючи роботодавцям шукати персонал і реалізуючи державну політику зайнятості в кризовий період. Незважаючи на складнощі, служба продовжувала функціонувати, адаптуватися до нових умов і впроваджувати інструменти підтримки як для громадян, так і для бізнесу [1].

Упродовж останніх років, особливо в умовах воєнного стану, роль Державної служби зайнятості як посередника між роботодавцем і шукачем роботи значно зросла. Для повного розуміння ефективності її роботи доцільно звернутися до аналізу статистичних даних щодо звернень громадян до центрів зайнятості, кількості зареєстрованих безробітних та працевлаштованих осіб. На основі офіційної інформації за 2022, 2023 та 2024 роки можна простежити ключові тенденції та дати оцінку результатам діяльності служби у складних соціально-економічних умовах (рис. 1) [2].

У період 2022–2024 рр. діяльність Державної служби зайнятості України проходила в умовах глибокої соціально-економічної кризи, спричиненої повномасштабною війною. У ці роки на ринку праці спостерігалися безпрецедентні виклики: масова внутрішня та зовнішня міграція, зупинка або скорочення діяльності підприємств, руйнування інфраструктури, втрата робочих місць та відтік трудових ресурсів за кордон. У цих умовах служба зайнятості стала важливим інструментом підтримки населення, а її адаптація до нових обставин є прикладом гнучкості державних інституцій.

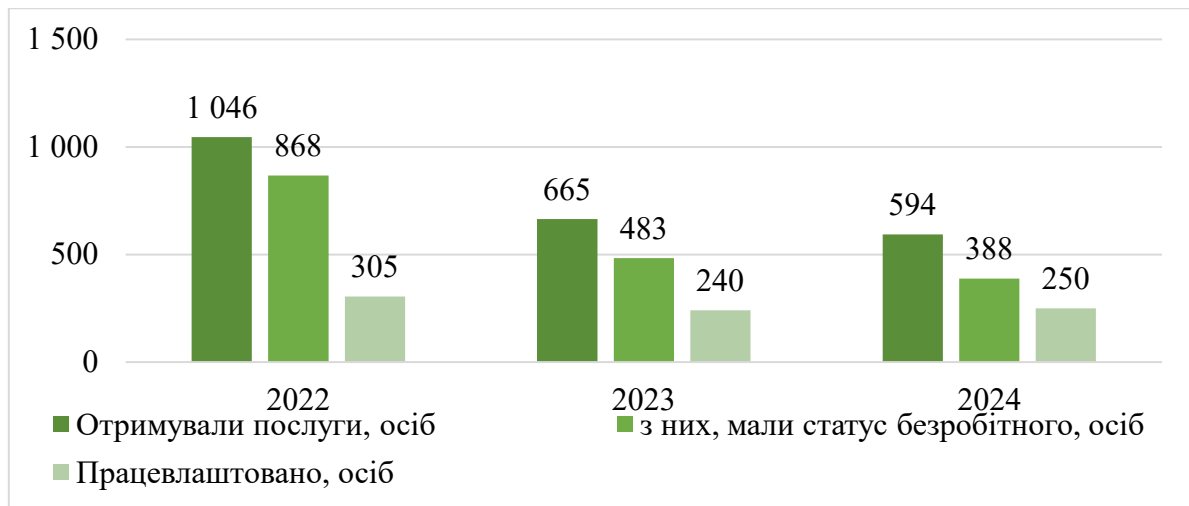


Рис. 1. Динаміка показників діяльності Державної служби зайнятості України у 2022–2024 рр., тис. осіб

У 2022 році, одразу після початку повномасштабної агресії росії, система зайнятості зазнала найбільшого навантаження. Протягом цього року послугами служби скористалося понад 1 мільйон осіб, з яких 867,6 тис. мали офіційний статус безробітного. Водночас працевлаштувати вдалося лише 304,6 тис. осіб. Такий результат (менше 35% працевлаштованих від загальної кількості безробітних) пояснюється суттєвим зниженням економічної активності, релокацією бізнесу, мобілізацією населення та ускладненням логістики та доступу до ринку праці в умовах бойових дій [3].

У 2023 році спостерігалось зменшення загальної кількості осіб, які зверталися до служби зайнятості – 664,6 тис., з них 483,2 тис. були зареєстрованими безробітними. Попри це, кількість працевлаштованих зросла до 240,4 тис. осіб, а відносний показник ефективності (відсоток працевлаштованих серед безробітних) досяг приблизно 50%. Це стало можливим завдяки частковій стабілізації ситуації в тилкових регіонах, посиленню взаємодії служби з роботодавцями, впровадженню програм підтримки внутрішньо переміщених осіб та зростанню числа актуальних вакансій.

У 2024 році тенденція до покращення продовжилася: загальна кількість осіб, які звернулися за допомогою, склала 593,8 тис., з яких 388,4 тис. були безробітними. Водночас кількість працевлаштованих досягла 249,6 тис., що є найвищим показником за аналізований період. Рівень працевлаштування зріс до майже 64% від кількості зареєстрованих безробітних. Цей позитивний зсув можна інтерпретувати як результат поступового відновлення ринку праці, адаптації економіки до умов воєнного часу, активізації малого та середнього бізнесу, а також продовження цифровізації та спрощення процедур взаємодії служби зайнятості з громадянами та підприємствами [2].

Таким чином, упродовж трьох років простежується чіткий вектор: від шокового падіння активності в 2022 році – до поступового зростання ефективності роботи служби зайнятості та відновлення основних ринкових механізмів у 2023–2024 роках. Хоча загальна кількість осіб, які звертаються по допомогу, зменшується, зростає якість наданих послуг – підвищується частка

працевлаштованих, оптимізуються терміни пошуку роботи, а також ширше використовуються інструменти професійної переорієнтації та навчання.

Враховуючи воєнний стан, такі результати можна вважати не лише позитивними, але й стратегічно важливими для підтримки економічної стійкості держави, збереження соціального балансу та підготовки до повоєнного відновлення.

**Висновки.** Упродовж 2022–2024 років діяльність Державної служби зайнятості України продемонструвала високу адаптивність і ефективність у надзвичайно складних умовах воєнного часу. Починаючи з 2022 року, коли війна спричинила масштабну міграцію населення, закриття підприємств та загальне зниження економічної активності, служба зайнятості зіткнулася з серйозними викликами. Водночас вона зуміла забезпечити базову підтримку безробітних та сприяти працевлаштуванню у регіонах, де це було можливо. У 2022 році обсяги звернень до служби були найбільшими, однак рівень працевлаштування залишався відносно низьким, що було зумовлено загальним занепадом ринку праці.

У 2023 році спостерігалось помітне зниження кількості зареєстрованих безробітних та підвищення результативності служби в частині працевлаштування. Це свідчить про поступову стабілізацію ситуації в окремих регіонах країни та адаптацію системи зайнятості до нових реалій. У 2024 році ця позитивна динаміка продовжилася: зросла частка осіб, яким вдалося знайти роботу за сприяння служби, попри те, що загальна кількість безробітних зменшилася. Це може свідчити як про часткове пожвавлення економіки, так і про ефективні заходи, впроваджені службою зайнятості для підтримки громадян та взаємодії з роботодавцями.

Таким чином, за підсумками трьох років можна констатувати, що Державна служба зайнятості не лише зберегла свою функціональність у кризовий період, але й змогла поступово підвищити ефективність роботи, адаптувавшись до нових викликів. Її діяльність стала вагомим фактором стабілізації ринку праці, збереження соціального захисту та забезпечення економічної стійкості на тлі війни. Отримані результати свідчать про потенціал служби відігравати ключову роль у повоєнному відновленні України, сприяючи формуванню конкурентного, гнучкого та стійкого ринку праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Панюкова, Д. О. Адміністративно – правовий статус державної служби зайнятості України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Право»,* (29), 2020. С. 213-220. <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2020-29-28>
2. Офіційний веб-сайт Державної служби зайнятості України. URL: <http://www.dcz.gov.ua/control/uk/index>
3. Структура, основні цілі, функції та аналіз показників ефективності функціонування органів служби зайнятості на різних рівнях URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/67b05ca0-fed5-43c1-80db-8a5dd7d6d8fa/content>

**ПОЗНАНСЬКА Інна,**  
доктор економічних наук, старший науковий співробітник,  
завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці,  
Одеський національний економічний університет

## **ОЦІНКА РЕЗЕРВІВ ФОРМУВАННЯ ЛЮДИНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Сучасний світ характеризується швидкими технологічними змінами, глобалізацією, екологічними проблемами та соціальними трансформаціями. В таких умовах критично важливо розуміти, які напрями соціально-економічного розвитку матимуть найбільший позитивний вплив на формування людино-орієнтованої економіки. Країни часто мають значні, але невикористані резерви у сфері людського капіталу, інновацій, соціальної інфраструктури та інституційного середовища.

У роботах вітчизняних науковців підкреслюється важливість формування економіки для людини, яка також відома як нооекономіка. Основним об'єктом цієї економіки повинна бути людина, здатна задовольнити свої потреби, мати впевненість у майбутньому і мати достатньо часу для самореалізації своїх цінностей і здібностей. Побудова соціально орієнтованої інноваційної ринкової економіки, у якій головним є благополуччя людини, є критично важливою для розвитку держави [1]. Підкреслюється, що основним чинником диверсифікації економічних моделей є тип суспільного устрою, який може бути інклюзивним або екстрактивним, значно впливає на рівень розвитку та добробуту країн. Підходи до визначення економічної моделі для України еволюціонували від односторонніх моделей до більш комплексних і соціально орієнтованих моделей, які включають екологічні та соціальні аспекти [2].

Закордонні вчені наполягають на тому, що перехід до людино-орієнтованої економіки є нагальною необхідністю, що вимагає фундаментальної зміни парадигми мислення та дій на індивідуальному, організаційному та державному рівнях. Для успішної трансформації необхідно переосмислити поняття успіху, віддаючи пріоритет якості життя, добробуту громад та здоров'ю планети, а не лише фінансовому багатству. Системи освіти мають розвивати емпатію, критичне мислення та емоційний інтелект, уряди стимулювати бізнес до впровадження людино-орієнтованих практик, включаючи справедливу оплату та добробут працівників. На бізнес-лідерів покладається функція рушійної сили змін, формуючи корпоративну культуру, що цінує благополуччя працівників та сталість. Створення середовища, що заохочує креативність та стійкість через експерименти, співпрацю та навчання на помилках, є ключовим. Споживчий вибір кожного відіграє значну роль, підтримуючи відповідальний бізнес. В основі нової економіки лежить створення міцних та стійких спільнот через місцеві ініціативи та масові рухи [3].

Успішність переходу до людино-орієнтованої економічної моделі безпосередньо залежить від урахування унікальних факторів та специфічних

особливостей кожної окремої країни та її регіонів. Універсальні рішення тут неприйнятні, адже соціально-економічний контекст, рівень розвитку, культурні цінності, наявні ресурси, інституційна структура та історичний досвід суттєво різняться, визначаючи оптимальні шляхи та пріоритети переходу. Визначення цих унікальних напрямів потребує виявлення прихованого потенціалу для сталого розвитку, оптимізації використання наявних ресурсів, адаптації до глобальних викликів та можливостей, виявлення сфери, де існують найбільші дисбаланси. Кінцевою метою такої оцінки повинно бути підґрунтя для формування ефективної державної політики, сприяння формуванню спільного бачення майбутнього та узгоджених дій для досягнення поставлених цілей, підвищення конкурентоздатності національної економіки.

Оцінка резервів формування людино-орієнтованої економіки потребує комплексного погляду на різноманітні аспекти суспільного життя. Передусім, необхідно ретельно проаналізувати людський потенціал, рівень освіти, здоров'я та соціальної активності, адже саме якісний людський капітал є ключовою рушійною силою такої економіки. Важливим є дослідження можливостей для створення інклюзивного та справедливого ринку праці, де кожен, незалежно від соціального статусу чи особливостей, має гідні умови для самореалізації та отримання справедливої винагороди. Не менш значущим є оцінка інноваційного та технологічного потенціалу, спрямованого на покращення життя людей та сталий розвиток. Це включає аналіз наукових розробок, їхнього впровадження та здатності створювати нові, людино-орієнтовані рішення. Розвиток соціальної інфраструктури та якісних послуг (освіти, охорони здоров'я, соціального захисту) є ще однією критично важливою складовою оцінки, адже саме вони забезпечують базові потреби та створюють умови для всебічного розвитку особистості. Ефективна державна політика, низький рівень корупції та спрямовані інвестиції у людський розвиток є визначальними факторами для успішного переходу до людино-орієнтованої економіки.

В умовах сьогодення, коли Україна стикається з численними викликами, включаючи наслідки війни, необхідність відновлення та євроінтеграцію, оцінка резервів формування людино-орієнтованої економіки набуває особливої актуальності та потребує визначення внутрішніх можливостей для сталого та інклюзивного розвитку, спрямованого на добробут кожної людини. Подальші напрями дослідження резервів формування людино-орієнтованої економіки полягають у обґрунтованні критеріїв і розробка комплексної методики їх аналізу, визначенні конкретних інструментів для вимірювання, порівняння та відстеження прогресу.

#### Список джерел

1. Ткач Є. В. Стратегування економічної політики та формування економіки для людини (нооекономіки). *Економіка і регіон*. № 1 (92). 2024. С. 60–68. DOI: 10.26906/EiR.2024.1(92).3309.
2. Черевко Г., Коцай В. Конкурентоспроможність моделей економіки. *Аграрна економіка*. 2023. № 1–2 (Т. 16). С. 106–117. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2023.01-02.106>.

3. Embracing a Human-Centric Economy: A Paradigm Shift for a Better Future by Mark Esposito. *Global Peter Drucker Forum*, October 12, 2023. URL: <https://www.druckerforum.org/blog/embracing-a-human-centric-economy-a-paradigm-shift-for-a-better-future-by-mark-esposito/> (дата звернення: 10.04.2025).

**РУДАКОВА Світлана,**  
кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
**ЩЕТИНІНА Людмила,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## **ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Необхідність трансформації корпоративного управління в сучасних умовах обґрунтовується у багатьох наукових працях. Гарафонов О., Покотилова О., Яценко І., Єфремов І. досліджують основні тенденції та проблеми, пов'язані з політикою сталого розвитку та практикою корпоративного управління [1]. Уманців Г. розглядає сталий розвиток у вимірі корпоративної соціальної відповідальності [2]. Дослідженню практик соціальної відповідальності у відомих компаніях присвячено публікації Байла В. [3].

Відповідальний менеджмент сьогодні означає формування корпоративної політики, яка ґрунтується на принципах сталого розвитку, екологічної безпеки, соціальної відповідальності та високих стандартів корпоративного управління. Система управління підприємством повинна забезпечити комплексне врахування впливу господарської діяльності на навколишнє середовище, соціум та внутрішні процеси організації. Для цього потрібен систематичний контроль за екологічними показниками та дотриманням вимог чинного законодавства. Практичне застосування цього підходу передбачає оптимізацію споживання природних ресурсів, зменшення обсягу відходів, використанні інноваційних «зелених» технологій, проведення моніторингу та оцінювання викидів парникових газів. Такий комплекс заходів дозволяє не тільки відповідати нормативним вимогам, але й сприяти формуванню стійкого розвитку у контексті глобальних екологічних викликів.

Поряд з екологічною політикою підприємство має забезпечувати права людини та її трудові права. Важливим є дотримання міжнародних стандартів щодо заборони примусової праці, використання дитячої праці та недопущення дискримінації. Такі ініціативи є підтвердженням прагнення організації до формування етичного та прозорого кадрового середовища. Створення умов для взаємної довіри між роботодавцем та працівниками, забезпечення прозорості процесів управління людськими ресурсами є ключовими чинниками, які



сприяють підвищенню соціальної згуртованості. Особлива увага має приділятися боротьбі з мобінгом та іншими формами цькування, які негативно впливають на ментальне здоров'я працівників.

Соціально орієнтоване корпоративне управління має займатися безпекою та гігієною праці. Високий рівень безпеки персоналу досягається завдяки заходам, спрямованим на запобігання нещасним випадкам на виробництві, регулярному навчанню працівників, а також застосуванню технологічних рішень щодо мінімізації ризиків для здоров'я працівників.

Соціальна відповідальність розглядається як невід'ємна складова корпоративної політики, яка передбачає активну участь підприємства в соціальних, освітніх та екологічних ініціативах. Підприємство має реалізовувати програми підтримки місцевих громад, особливо дітей та молоді, брати участь у благодійних проєктах та інших соціально орієнтованих заходах. Такий підхід вирівнюватиме можливості соціуму, інтегруватиме економічні та соціальні інтереси, забезпечуватиме своєчасну реакцію компаній на актуальні виклики.

Корпоративне управління має базуватися на принципах прозорості, етичності та відповідності чинним правовим нормам. Прозорий бухгалтерський облік, внутрішні та зовнішні аудити, а також впровадження заходів протидії корупційним проявам є запорукою високої довіри стейкхолдерів. Критично важливими аспектами корпоративного управління є інформаційна безпека, захист персональних даних та дотримання конфіденційності інформації.

Таким чином, інтегрований підхід до управління, який включає профілактику потенційних соціальних ризиків та уникнення конфлікту інтересів, дає можливість компанії створювати умови для стабільного розвитку та ефективного функціонування на ринку. Використання системного підходу дозволяє не тільки відповідати нормативним вимогам, але й підвищувати прибутковість завдяки впровадженню інноваційних технологій та соціальних ініціатив. Отримані результати можуть стати основою для подальших наукових досліджень з питань впливу корпоративних політик на екологічну безпеку, соціальний розвиток та економічну стабільність.

#### Список джерел

1. Основні тенденції та проблеми щодо політики сталого розвитку та практики корпоративного управління в світі. / Гарафонова О. та ін. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 186–195. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(27\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(27))
2. Umantsiv Halyna. Reporting on sustainable development in the context of corporate social responsibility. *Scientia fructuosa*. 2023. № 3. pp. 59–71. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)05)
3. Байло В. Корпоративна соціальна відповідальність – запорука сталого розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки* 2024. № 2. С. 173–180. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-27>

**ТАРАСЕНКО Денис,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування,  
Маріупольський державний університет  
**ОГАРОК Гліб,**  
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
ОП «Публічне управління та адміністрування»,  
Маріупольський державний університет

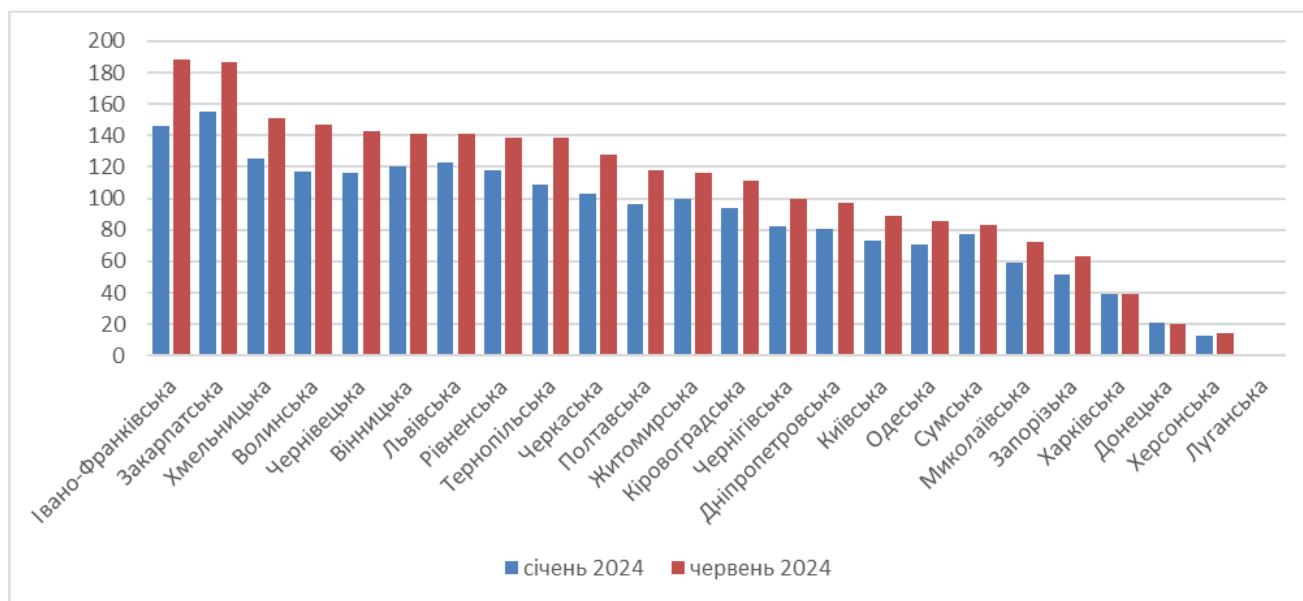
## **ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ**

Затяжна війна вносить істотні зміни у функціонування економічної системи України загалом та ринку праці зокрема. Ринок праці України, який у період повномасштабної війни відчутно змінився як за структурою, так і за географією, в умовах турбулентності та невизначеності поступово відновлюється, реагуючи на нові виклики та вимоги. Поряд з цим в умовах бойових дій, структурних і територіальних змін потреб у робочій силі, масштабного переміщення населення та мобілізації поглиблюються проблеми у сфері зайнятості. Так, згідно з оцінками Національного банку України (НБУ), чисельність робочої сили у віковій групі 15–70 років на початок 2024 р. зменшилася на понад чверть проти 2021 р. Майже половина цього скорочення відбулася через зовнішніх мігрантів, що не працюють дистанційно (під час оцінювання враховано дослідження ЦЕС щодо частки зовнішніх мігрантів, які працюють дистанційно, – 2023 р. вона становила 8–10 %). За даними НБУ, близько 40 в. п. від скорочення робочої сили 2023 р. проти 2021 р. відбулося через демографічні втрати й окупацію, а також перехід до економічно неактивного населення – через імовірні труднощі з пошуком роботи для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), необхідність догляду за іншими членами родини, збільшення кількості пенсіонерів, брак навичок, зажаданих на ринку праці [1].

З початку 2024 р. разом з відновленням економіки відновлюється й пропозиція вакантних робочих місць, проте тенденція щодо активності шукачів роботи не відповідає змінам потреб у робочій силі. Так, за I півріччя 2024 р., згідно з даними Work.ua, кількість вакансій зросла майже на 19 тис. та в червні 2024 р. становила понад 110 тис. Проте кількість резюме, оновлених чи створених у цьому самому місяці, становила 304 тис., що майже на 47 тис. менше, ніж було в січні 2024 р., – це свідчить про низьку активність шукачів роботи, яка також є меншою за відповідні показники 2023 та 2022 рр. У цих умовах зменшується показник конкуренції за вакансії (у червні 2024 р. цей показник досяг найнижчої точки за понад три роки), а роботодавцям україн складно знаходити працівників. Дослідження ринку праці України, що їх здійснила Європейська бізнесова асоціація, свідчить, що 2023 р. 74% роботодавців відзначили відчутність дефіциту кадрів, 17% – часткову нестачу кадрів і лише 7% – не відчували дефіциту кадрів [2]. Загострення проблеми значною мірою зумовлено масштабною міграцією українців за кордон та

мобілізацією до ЗСУ, поглибленням секторальних, професійних та міжрегіональних диспропорцій на ринку праці. Отже, сучасні тенденції щодо попиту та пропозиції робочої сили на вітчизняному ринку праці не сприяють послабленню проблеми дефіциту кадрів. Міністерство економіки України оцінює дефіцит кадрів на ринку праці у майже 30% [3].

Ситуація щодо відновлення ринку праці за кількістю вакансій у регіональному розрізі відрізняється, що зумовлено насамперед ступенем віддаленості від зони активних бойових дій (рис. 1).



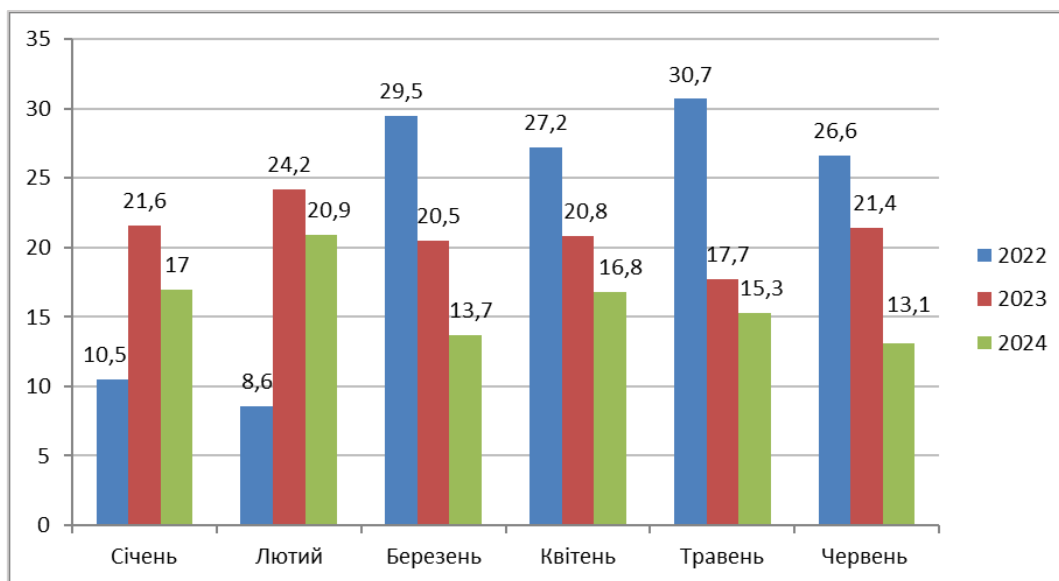
**Рис. 1. Відновлення регіональних ринків праці за кількістю вакансій (кількість вакансій у січні та червні 2024 р. відносно лютого 2022 р., %)**

Джерело: Work.ua

Порівняно з довоєнними показниками, найбільші прирости вакансій демонструють Івано-Франківська (+88%), Закарпатська (+87%) та Хмельницька (+51%) області. За абсолютною кількістю пропозицій роботи незмінними лідерами є: Київська, Дніпропетровська, Львівська, Одеська та Івано-Франківська області. Варто відзначити нерівномірність зростання кількості вакансій протягом I півріччя 2024 р. Найбільші прирости продемонстрували Івано-Франківська (+42%), Закарпатська (+32%), Волинська та Тернопільська (по +30%) області.

На тлі загострення проблеми дефіциту кадрів, сьогодні на ринку праці України зберігається досить високий рівень безробіття, у тому числі структурного, що насамперед пов'язано зі стрімкими географічними та структурними змінами ринку праці та недостатнім рівнем адаптивності робочої сили. Згідно з оцінками дослідницької агенції «Info Sapiens», показник безробіття протягом I півріччя 2024 р. коливався в межах 20,9% – 13,1%. Його значення (попри те, що в червні досягнуто найнижчого рівня з початку повномасштабної війни – 13,1%) залишається високим і позитивної стійкої закономірності щодо його зміни не спостерігають (рис. 2).

За офіційними даними Державної служби зайнятості, у I півріччі 2024 р. статус безробітного мали 254,6 тис. осіб, з яких працевлаштовано 124, тобто близько 50%. Також понад 4 % офіційних безробітних отримали ваучери на навчання та майже 9% – проходили професійне перенавчання.



**Рис. 2. Рівень безробіття в Україні у I півріччі 2022, 2023 та 2024 рр., %**

*Джерело: [4]*

Звичайно, наведена статистика не відбиває фактичної ситуації в країні щодо кількості безробітних – вона не враховує: осіб, які перебувають на тимчасово окупованих територіях; внутрішніх та зовнішніх вимушених мігрантів, які не здійснюють пошук роботи; осіб, які перебувають у неоплачуваних відпустках. Далеко не всі безробітні зареєстровані в Державній службі зайнятості з різних причин, зокрема з причин ухиляння від призову до лав ЗСУ, втрати мотивації до праці, небажання бути направленими на суспільно корисні роботи тощо. Адекватна відповідь на виклики, пов'язані з низькою економічною активністю працездатного населення в умовах посилення проблеми нестачі працівників на ринку праці, є неодмінною умовою життєздатності економіки та успішного її відновлення.

#### Список джерел

1. Інфляційний звіт. Квітень 2024 року. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2024-Q2.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q2.pdf) (дата звернення: 07.05.2025).
2. Три чверті роботодавців відчують дефіцит кадрів в Україні. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> (дата звернення: 07.05.2025).
3. Добробут у компанії та дефіцит кадрів: Work.ua презентував результати дослідження. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2667> (дата звернення: 07.05.2025).

4. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії.  
URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення:  
07.05.2025).

**ТАРАСІЮК Алла,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки,  
підприємництва та економічної безпеки,  
Херсонський національний технічний університет  
**СЕРГЄЄВ Сергій,**  
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
ОП «Економіка підприємства і бізнес-аналітика»,  
Херсонський національний технічний університет

## **СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК МОЖЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ**

Виклики, з якими стикнулося українське суспільство впродовж останніх трьох років повномасштабного вторгнення, вимагає інноваційних трансформацій. Особливою сферою інноваційних змін стало підприємництво. Місією сучасного підприємництва все частіше стає не тільки отримання прибутку, а й вирішення соціально-значимих завдань.

Найбільш прогресивним трендом сучасної підприємницької діяльності є соціальне підприємництво. Соціальне підприємництво, в умовах полікризи, що склалася в Україні внаслідок військової агресії, ефективно сприяє вирішенню проблем суспільства: забезпечує соціальні, культурні та економічні права громадян, створює робочі місця. Саме соціальне підприємництво сприяє збереженню та розвитку економічного і соціального потенціалу суспільства.

Соціальне підприємництво в Україні, реалізуючи свою головну мету, реалізує суспільні інтереси та задовольняє потреби суспільства. Одночасно приймаючи участь у житті суспільної системи соціальне підприємництво наділене публічною владою, яка має два аспекти реалізації:

по-перше, це влада, яка здійснюється в межах суб'єктів господарювання, яка структурує та контролює діяльність елементів своєї системи, формуючи свою діяльність відповідно до вимог зовнішнього середовища з метою вирішення соціально-важливих питань [2, с. 505];

по-друге, це публічна влада, яка, має синергетичний ефект і дає змогу значно впливати на зовнішнє середовище. Адже формує єдиний суб'єкт із власними духовними, ідеологічними, метафізичними та іншими аспектами.

В соціально-політичному та економічному значеннях публічна влада соціальних суб'єктів підприємництва має свої специфічні властивості. Об'єднуючись навколо суб'єкту господарювання, елементи перестають бути розрізненими.

Отже, синергетичний ефект в соціальному підприємстві надає можливість спостерігати більш високий рівень ефективності та мобільності реалізації інтересів суспільства, що особливо важливо для України в сучасних умовах.

Розвиток соціального підприємництва тісно пов'язаний з розвитком громадянського суспільства. Яке більшість вчених визначають як суспільство громадян із високим рівнем економічної, соціальної, політичної, культурної і моральної властивостей, що спільно з державою утворює розвинені правові відносини; суспільство рівноправних громадян, яке не залежить від держави, але взаємодіє з нею заради спільного блага.

Сильне громадянське суспільство, базується на принципах плюралізму і здатне об'єднати широкі пласти населення та являє собою критично важливий фактор в процесі соціально-політичних перетворень в країні.

Для теперішніх умов українського суспільства важливою особливістю соціального підприємництва є поєднання соціально-спрямованої діяльності і підприємницького підходу [1, с. 1].

Соціальна спрямованість обумовлює соціальну відповідальність. Соціальна відповідальність в соціальному підприємстві має певні форми реалізації, а саме:

- своєчасна сплата всіх видів податків;
- вчасна і в повному обсязі виплата заробітної плати;
- взаємодія із суспільством у вирішенні проблем суспільства.

Соціальне підприємництво з одного боку, виступає засобом впливу соціуму на процес соціально-політичних перетворень та державу в цілому, з іншого – воно є бізнес-вирішенням соціальних проблем.

Соціальне підприємництво має на меті вирішення проблем соціально-вразливих верств населення, надаючи робочі місця і одночасно допомагаючи соціалізуватись тим, хто потребує допомоги і особливої підтримки з боку суспільства і місцевих органів самоврядування.

В Україні вже є позитивний досвід залучення до роботи на соціальних підприємствах людей з інвалідністю, внутрішньо-переміщених осіб та бездомних. Цікавим прикладом стали соціальні притулки для бездомних, що відкрили прибутковий бізнес для того, щоб служити «соціальним ліфтом» для своїх підопічних.

Таким чином, розвиток соціального підприємництва обумовлено необхідністю ефективного вирішення соціальних проблем. Відповідно до вимог часу, чинниками зародження та розвитку соціально-орієнтованого підприємництва в Україні стали прагнення поліпшення інвестиційної привабливості та підвищення економічної ефективності, як наслідок вирішення проблем зайнятості та соціалізація вразливих верств населення.

#### Список джерел

1. Салій І. Американський та європейський шляхи соціального підприємництва *Соціальне підприємництво в Україні*. URL:

<https://www.prostir.ua/?focus=amerykanskyj-ta-jevropejskyj-shlyahy-sotsialnoho-pidpryjemnytstva> (дата звернення: 09.04.2025).

2. Тарасюк А. В., Сергеев С. Перспективи розвитку підприємництва України в повоєнний час. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи*: матеріали IX міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 22-23 вересня 2023 р.). Одеса, 2023. С. 505–507.

**ТОЛПЕЖНИКОВ Роман,**  
доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,  
Маріупольський державний університет  
**МУРАВСЬКИЙ Сергій,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
ОНП «Економіка»,  
Маріупольський державний університет

## **ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Цифровізація трудових процесів є ключовою тенденцією глобальної економіки останніх років, що активно продовжується і посилюється у відповідь на структурні зміни на ринку праці. Впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства змінює спосіб виконання роботи персоналом. Фактично йдеться про переведення традиційних операцій у електронний формат, автоматизацію ручних процедур та використання інформаційно-комунікаційних технологій у повсякденній роботі. Наприклад, підприємства все частіше застосовують електронний документообіг, системи управління проєктами, засоби віддаленої комунікації та аналітичні платформи для підтримки прийняття рішень. Згідно зі звітом Всесвітнього економічного форуму «The Future of Jobs Report 2025», у період до 2030 року 86% компаній очікують що штучний інтелект, аналітика великих даних, хмарні обчислення та автоматизація бізнес-процесів трансформують їх бізнес. Зазначені технології стають невід’ємною частиною щоденної діяльності компаній, забезпечуючи вищу ефективність роботи, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентних позицій [1, с. 10-12]. Цифровізація трудових процесів є складовою ширшого явища – цифрової трансформації бізнесу, що охоплює не лише технології, але й організаційні зміни, розвиток компетенцій персоналу і нові бізнес-моделі. Водночас швидка цифровізація бізнес-процесів супроводжується зростанням кібернетичних та інформаційних загроз. Глобальні ризики, пов’язані з цифровою трансформацією, такі як кіберзагрози та витоки персональних даних, займають високі позиції серед найбільш небезпечних для стабільності підприємств. За даними Всесвітнього економічного форуму «The Global Risks Report 2025», кіберризики перебувають у першій п’ятірці найсерйозніших загроз, що можуть спричинити

значні економічні втрати та негативно вплинути на підприємства у найближчі роки [2, с. 15-17].

Економічна безпека підприємства – це стан захищеності від внутрішніх і зовнішніх загроз, який забезпечує стабільне функціонування, розвиток і досягнення стратегічних цілей. Вона передбачає захист ключових ресурсів (фінансових, інформаційних, людських тощо) та реалізується через постійне управління ризиками: виявлення загроз, моніторинг середовища та нейтралізацію впливів. [3, с. 46-48] Відповідно, в умовах цифровізації трудових процесів на перший план виходять поняття «кібербезпека» та «інформаційна безпека» як ключових компонент економічної безпеки підприємства, адже найбільш уразливим активом стає інформація, яка зберігається і обробляється в електронній формі. Забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності даних перетворюється на пріоритетний напрям захисту.

За останні роки підприємства суттєво підвищили рівень цифровізації праці, що принесло як переваги, так і нові загрози для їх економічної безпеки. Позитивний вплив цифровізації проявляється у зростанні продуктивності, пришвидшенні бізнес-процесів та підвищенні їх гнучкості. Автоматизація рутинних задач та впровадження аналітики даних дають змогу скоротити витрати і швидше приймати обґрунтовані рішення. Це, у свою чергу, може зміцнювати фінансову стійкість підприємства та його ринкові позиції. Дослідження показують, що цифрові технології здатні підвищувати рівень економічної безпеки, сприяючи ефективності і конкурентоспроможності бізнесу [4, с. 146-150].

Втім, негативний вплив цифровізації проявляється через появу нових ризиків та вразливостей. Статистика свідчить про різке зростання кіберінцидентів у останні роки. За даними Identity Theft Resource Center, у 2024 році кількість випадків витоку даних у США сягнула 3158 інцидентів, що по суті рівний з попереднім рекордним роком, але кількість повідомлень про потерпілих зросла на 211% [5, с. 6]. Світові тенденції аналогічні – експерти прогнозують подальше збільшення числа кібератак у наступні роки. Середній глобальний збиток від однієї крадіжки даних постійно зростає; за даними звіту IBM, у 2024 році середня вартість інциденту з витоком даних досягла \$4,88 млн (на 10% більше, ніж роком раніше) [6, с. 4].

Водночас, останні роки принесли і розуміння шляхів протидії новим загрозам. Провідні підприємства активно впроваджують комплексні системи кібербезпеки, проводять навчання персоналу з цифрової гігієни, страхують кіберризик. На державному та галузевому рівнях створюються центри реагування на кіберінциденти, напрацьовуються стандарти інформаційної безпеки (ISO/IEC 27001, NIST тощо). З'явився навіть новий напрям управління підприємством – «цифрова стійкість» (digital resilience), який передбачає здатність бізнесу продовжувати діяльність і швидко відновлюватися після кіберінцидентів. Інвестиції у кібербезпеку та резервні ІТ-системи розглядаються нині як необхідна умова збереження економічної безпеки на тлі цифровізації.

Цифровізація трудових процесів змінює середовище функціонування сучасних підприємств, створюючи як нові можливості, так і нові ризики для їх



економічної безпеки. З одного боку, використання цифрових технологій дозволяє підвищити продуктивність, оптимізувати витрати, поліпшити якість управлінських рішень і таким чином зміцнити ринкові позиції та фінансову стабільність підприємства. З іншого боку, цифрова трансформація призводить до виникнення цілої низки загроз – кібернетичних, інформаційних, операційних, які при відсутності належного контролю можуть звести нанівець отримані вигоди. Водночас, підприємства, які впроваджують заходи безпеки, здатні істотно мінімізувати негативний вплив цифровізації. Важливою складовою є людський фактор – необхідно інвестувати в підготовку персоналу (цифрові навички, обізнаність щодо кіберзагроз), формувати культуру інформаційної безпеки [7, с. 87-88].

Таким чином, цифровізація трудових процесів водночас створює передумови для підвищення конкурентних переваг підприємства й зміцнення економічної безпеки, але також супроводжується виникненням нових загроз, ігнорування яких може призвести до суттєвих втрат. Ключове завдання підприємств полягає в досягненні збалансованого поєднання інноваційних цифрових рішень із ефективними механізмами безпеки, що здатні вчасно реагувати на супутні ризики та загрози.

#### Список джерел

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report. 2025. 290 с. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/> (дата звернення: 18.04.2025).
2. World Economic Forum. The Global Risks Report. 2025. 104 с. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/> (дата звернення: 18.04.2025).
3. Gonchar V., Polupanova K. Development of Economic Security of Enterprises in The Conditions of Transformations. Public Security and Public Order. 2022. №. 29. С. 44–58. DOI: <https://doi.org/10.13165/PSPO-22-29-18>.
4. Kukhar O., Kravchyk Y., Brechko O. Digital Transformation As A Factor In Ensuring Economic Security Of Enterprises. 2023. Baltic Journal of Economic Studies. Vol. 9(5). С. 143–152. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-143-152>
5. Identity Theft Resource Center. ITRC Annual Data Breach Report. 2025. 40 с. URL: <https://www.idtheftcenter.org/publication/2024-data-breach-report/> (дата звернення: 19.04.2025).
6. International Business Machines (IBM) and Ponemon Institute. Cost of a Data Breach Report. 2024. 46 с. URL: <https://www.ibm.com/reports/data-breach> (дата звернення: 18.04.2025).
7. Біличенко М., Касьянова Н. Вплив цифрової трансформації на формування системи економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №7. С. 83–91. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-83-91>.

**ТЮХТЕНКО Наталія,**  
доктор економічних наук, професор,  
заслужений працівник освіти України,  
професорка кафедри менеджменту та інновацій,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
**СЕРЕЖЕНКОВА Ольга,**  
здобувачка другого освітнього рівня «Магістр»  
спеціальності «Економіка»,  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН**

Функціонування соціально-економічної системи України в умовах військової агресії РФ обумовлено значною кількістю викликів зовнішнього та внутрішнього характеру, що безпосередньо впливають на стан та перспективи формування головного ресурсу суспільного розвитку – людського. Трансформаційно-глобалізаційні процеси світового бізнес-середовища та складні виклики вітчизняного – обумовлюють необхідність аналізу ринку праці для обґрунтування стратегії розвитку України для знаходження адаптивних шляхів її повоєнного відновлення. При цьому слід звернути особливу увагу на показники безробіття, яке здійснює найпотужніший вплив на уся систему вітчизняного господарювання та її ринок праці.

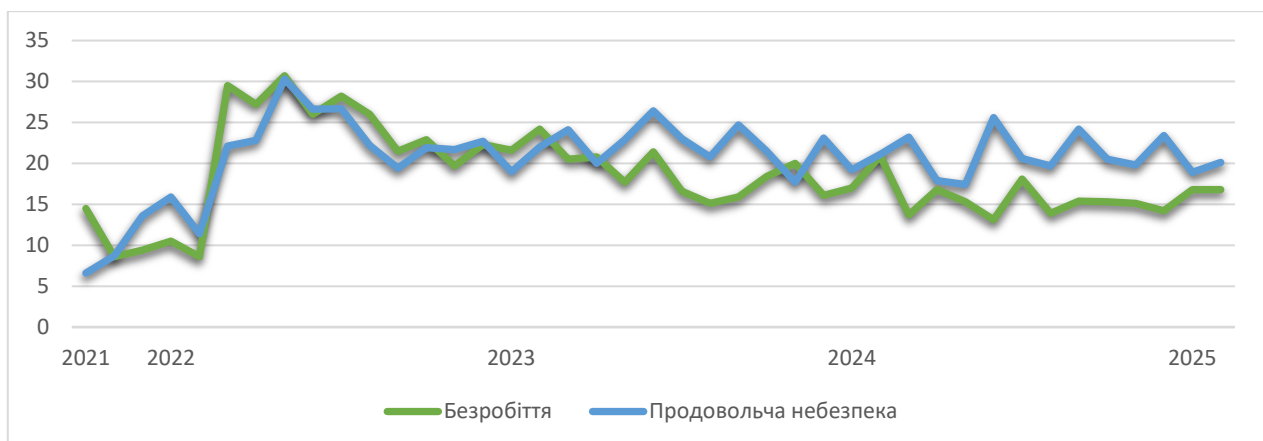
Слід зазначити, що Державна служба статистики України з початком повномасштабної війни припинила публікувати дані про стан безробіття. Проте спроба здійснення аналізу безробіття у структурі ринку праці належить дослідницькій агенції Info Sapiens, що дозволяє нам окреслити основні тенденції та перспективи у даній царині.

На рис. 1 представимо динаміку рівня безробіття та продовольчої незахищеності України у період 2021–2025 роки.

Представлені на рис. 1 дані про рівень безробіття та продовольчу незахищеність в Україні в 2021-2025 роках дозволяють оцінити динаміку адаптації ринку праці та рівня життя населення до складних умов господарювання, спричинених війною.

Аналізуючи наведені показники, доцільним є виділення декількох ключових періодів. Так, до лютого 2022 року рівень безробіття в Україні коливався у межах 8,6-14,5%, що характеризує відносну стабільність ринку праці. Продовольча ж незахищеність при цьому до кінця 2021 року продемонструвала поступове зростання, що, скоріше за все, слід розглядати як наслідок економічних труднощів, пов'язаних з інфляційними процесами та зниженням реальних доходів населення після пандемії COVID.

Починаючи із березня 2022 року, ситуація різко погіршується: рівень безробіття зростає до 29,5%, відповідно посилюється продовольча незахищеність населення, що є зрозумілим наслідком початку повномасштабної війни.



**Рис. 1. Динаміка рівня безробіття та продовольчої незахищеності України у період військової агресії РФ**

*Джерело: [1]*

У травні 2022 року ці показники досягають найвищого значення: рівень безробіття сягає 30,7%, а продовольча незахищеність – відповідно 30,3%. Це є свідченням руйнівного впливу бойових дій на економіку країни, масового закриття підприємств, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, які втрачають робочі місця та постають перед пошуком засобів для існування тощо.

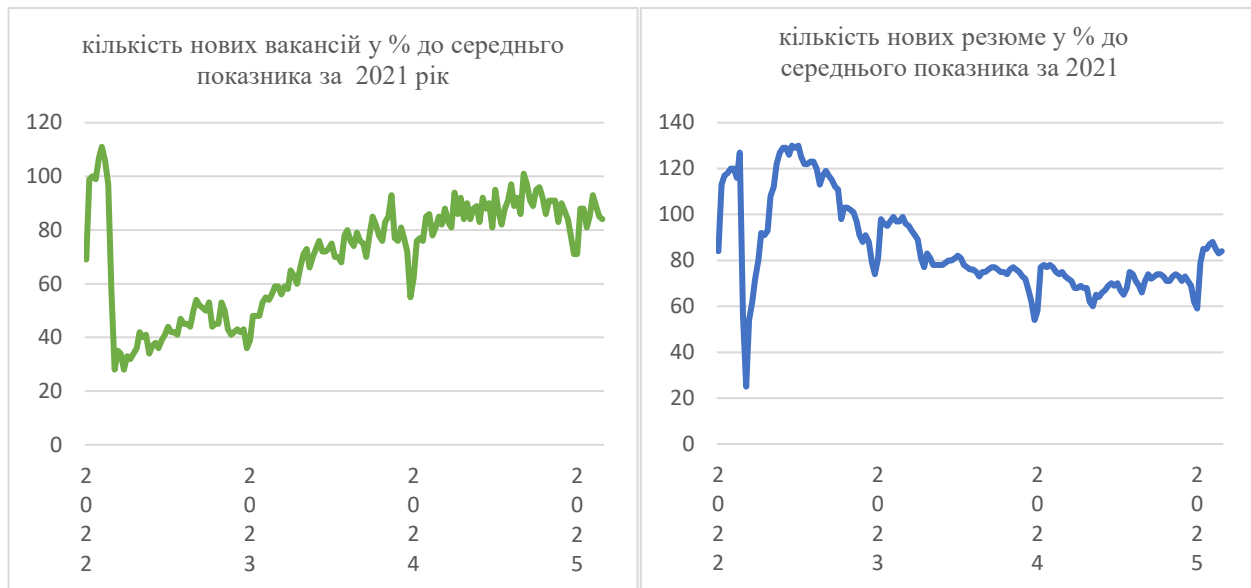
Уже з вересня 2022 року ринок праці починає поступово адаптуватися до нових реалій, про свідчить рівень безробіття, який знизився більше ніж на 9% й склав 21,5%. Підвищується відповідно і продовольча захищеність, що може бути пов'язано як із стабілізацією ланцюгів постачання, так і з суттєвими обсягами гуманітарної допомоги українцям. Проте ситуація залишається нестабільною, що підтверджує зростання безробіття у лютому 2023 року до 24,2%.

У другій половині 2023 року економічна активність населення частково відновлюється, рівень безробіття знижується до 15,1% у серпні 2023 року. При цьому продовольча незахищеність коливається у межах 17,7-26,4%, що посилює соціально-економічну нерівномірність в країні.

Тенденція до стабілізації ринку праці продовжується і протягом 2024 року. У червні 2024 року безробіття знижується до показника 13,1%, а продовольча незахищеність залишається на рівні 17,4% у травні того року. При цьому відбуваються певні незначні коливання у кінці 2024 року, що може бути наслідком сезонних факторів та/або економічних шоків, пов'язаних із продовженням військових дій та змінами у структурі зайнятості населення.

Цікавим в контексті функціонування ринку праці є аналіз кількості нових вакансій та поданих резюме для більш глибокого розуміння характеру збалансованості попиту та пропозиції на ринку праці. До початку війни (лютий 2022 року) спостерігалась відносна стабільність у тенденціях зростання як кількості нових вакансій, так і резюме. Відповідно ринок праці характеризувався збалансованим зростанням попиту й пропозиції робочої сили, що є свідченням позитивної динаміки розвитку економіки та збільшення можливостей для працевлаштування.

На рис. 2. представлені у % до середнього показника за 2021 рік діаграми кількості нових вакансій та нових резюме, що дають можливість проаналізувати особистісні чинники впливу на ринок праці в умовах війни: мотивацію та готовність людей шукати роботу, можливості працевлаштування тощо.



**Рис. 2. Діаграми кількості нових вакансій та нових резюме у динаміці 2022-2025 роки під впливом військової агресії рф, у % до відповідного середнього показника за 2021 рік**

Джерело: [1, 2, 3]

Аналіз рис. 2 дозволяє зробити висновки, що початок повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року став відображенням значних мін на ринку праці, шоку населення та економіки, що відобразилося на різкому скороченні кількості нових вакансій і резюме, можливостях працевлаштування, готовності людей працювати та шукати роботу.

Під впливом тенденцій, відображених нами на рис. 1, з квітня 2022 року відбувається поступове відновлення активності населення на ринку праці, що підтверджує адаптацію економіки до нових складних умов. Проте слід звернути увагу на те, що темпи відновлення кількості нових вакансій були повільнішими у порівнянні з темпами відновлення кількості нових резюме. Це є свідченням перевищення пропозиції робочої сили над попитом на неї, що є показником посилення конкуренції на ринку праці.

У 2023-2024 роках на фоні поступового відновлення ринку праці й навіть – певної стабілізації, рівень активності населення на ньому залишається нижчим, ніж до початку війни. При цьому за цей період кількість нових резюме залишається вищою, ніж кількість нових вакансій, що є свідченням збереження дисбалансу між попитом та пропозицією робочої сили на ринку України.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ринок праці України зазнав безпрецедентного шоку та значних структурних змін унаслідок війни, однак демонструє адаптивність та поступове відновлення [4]. Проте рівень продовольчої незахищеності населення залишається суттєвим, оскільки значна

його частина перебуває у стані економічної нестабільності, соціально-психологічного дискомфорту, обмеженого доступу до продуктів харчування та зниження рівня доходів. При цьому перспективи подальшого відновлення української економіки залежатиме від факторів безпеки, масштабів міжнародної підтримки та здатності економіки адаптуватися до нових реалій на засадах ефективного державного регулювання процесів підтримки населення, створення нових робочих місць та професійного менеджерського супроводу діяльності кожного господарюючого суб'єкта [5].

#### Список джерел

1. Maksym Samoiliuk. Ukraine War Economy Tracker. Centre for Economic Strategy : веб-сайт. URL: <https://ces.org.ua/en/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 17.04.2025).
2. Deloitte. Investing in Ukraine's Human Capital How to rebuild and reimagine the workforce. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/investing-in-ukraines-human-capital.pdf> (дата звернення: 17.04.2025).
3. Оцінка впливу війни на людей (12 червня 2023). URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-lyudey> (дата звернення: 17.04.2025).
4. Калініна С. П., Булатова О. В., Кушнарєнко О. П., Савченко Е. О. Розвиток світового ринку праці в умовах глобалізації: трансформаційний дискурс : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора С. П. Калініної, д-ра екон. наук, професора О. В. Булатової. Вінниця : ТВОРИ, 2022. 221 с.
5. Тюхтенко Н. А. Людський капітал України: стан, тенденції, перспективи в умовах сучасних викликів. *Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни російської федерації проти України* : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 13 лютого 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 220–223.

## **Секція «МІЖНАРОДНИЙ РИНОК ПРАЦІ: ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИЙ ВИМІР»**

**БЛАГУН Семен,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

### **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ РИНКУ ПРАЦІ**

Четверта промислова революція зумовила появу низки нових інструментів, які призначені для спрощення життя людей. Одним з них є штучний інтелект. Він радикально змінює економічні, соціальні та технологічні процеси в соціально-економічних системах всього світу. Більшість науковців наголошують на тому, що штучний інтелект сприяє зростанню продуктивності праці. Проте він зумовлює нові виклики пов'язані із заміщенням певних професій та необхідністю перекваліфікації працівників.

Згідно звіту Світового економічного форуму [5], до 2027 року приблизно 80 мільйонів робочих місць буде втрачено через автоматизацію. Попри втрату робочих місць, штучний інтелект призведе до появи великої кількості нових професій, які будуть пов'язані із обслуговуванням та розвитком технологій. Поступово зростає попит на такі професії, як: аналітики даних розробників алгоритмів машинного навчання, аналітиків з кібербезпеки, а також експертів з етики використання штучного інтелекту.

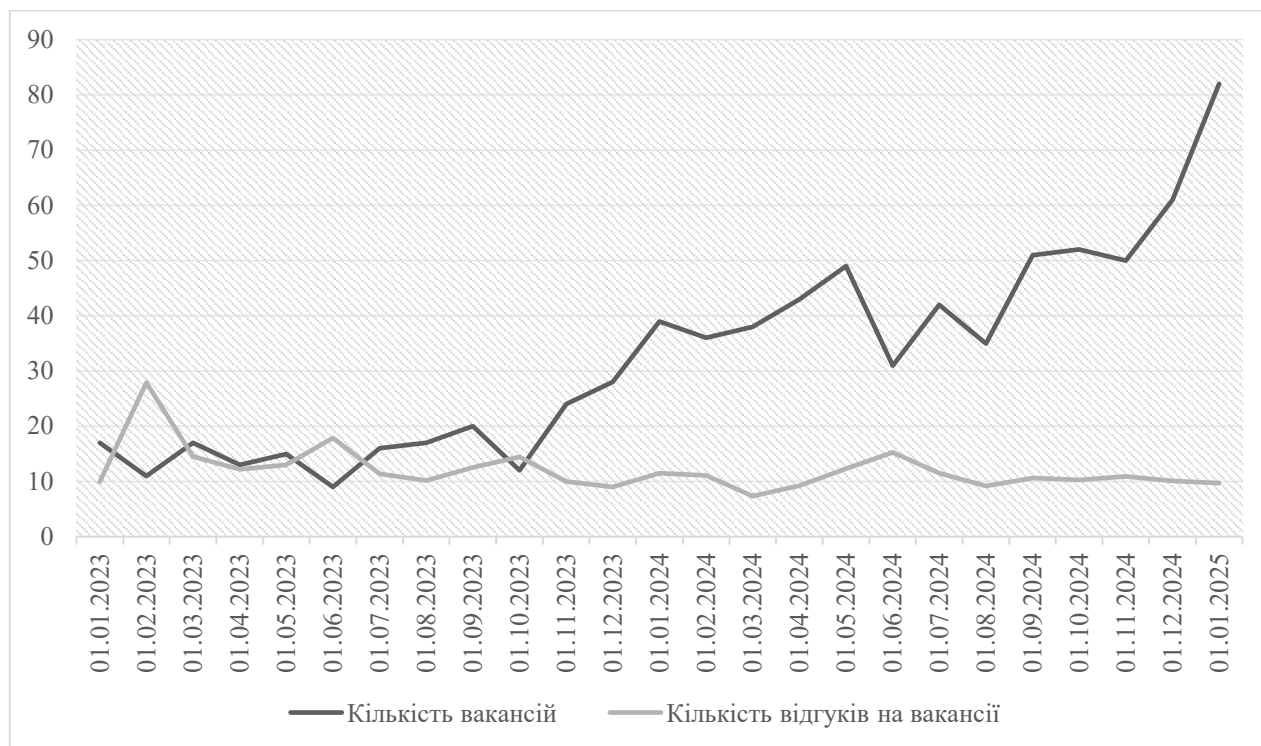
У зв'язку з цим, все більшої актуальності набувають концепції перекваліфікації та підвищення кваліфікації. За даними McKinsey [2] до 2030 року від 75 до 375 мільйонів працівників (від 3 до 14% світової робочої сили) будуть вимушені змінити професію. Більше того, всі працівники повинні адаптуватися, оскільки їхні професії розвиваються разом з автоматизацією, яка набуває дедалі більших обертів. Частково така адаптація вимагатиме вищого освітнього рівня або більше часу на діяльність, що потребує соціальних та емоційних навичок, креативності, високого рівня когнітивних здібностей та інших вмінь, які відносно важко автоматизувати.

Особливої уваги в період значного поширення штучного інтелекту заслуговують праці Майкла Полані – філософ і вчений 20-го століття, який сформулював концепцію, що пізніше назвали «парадоксом Полані» [4]. Центральною ідеєю його досліджень виступило те, що «ми знаємо більше, ніж можемо розповісти», підкреслюючи величезну різницю між неявним знанням, яке є особистим і важко формалізується, і явним знанням, яке може бути легко сформульоване і кодифіковане. Цей парадокс набув особливої актуальності в сучасному контексті, керованому штучним інтелектом. Хоча люди володіють величезним запасом неявних знань – навичок, інтуїції та досвіду – значну

частину цих знань важко сформулювати чи кодифікувати. Штучний інтелект побудований на алгоритмах і даних та справляється з явними знаннями, але часто зазнає невдач, коли нюанси інтуїції та досвіду відіграють першочергове значення.

Штучний інтелект змінює не лише характер діяльності, а й саму модель зайнятості. Розвиток цифрових платформ та автоматизація управління працею сприяють розвитку гіг-економіки [3]. «Гіг-зайнятість» – термін, який з’явився приблизно в 1915 році, проте широку популярність здобув нещодавно – завдяки стрімкому розвитку цифрових платформ. Він описує короткостроковий обмін праці на гроші з оплатою за виконане завдання. На сьогодні гіг-зайнятість, гнучка робота, робота за викликом, фріланс та інші подібні формати охоплюються поняттям нестандартної зайнятості. Криза COVID-19 лише посилила цю тенденцію.

За даними порталу DOU [1] спостерігається позитивна тенденція до зростання кількості вакансій у сфері штучного інтелекту та машинного навчання (рис. 1).



**Рис. 1 Динаміка рівня зайнятості AI/ML спеціалістів за даними порталу DOU**

Така динаміка демонструє зростання попиту на фахівців у сфері AI/ML, проте ринок все ж таки залишається не насиченим і відчуває сильну нестачу кадрів. Це пов’язано з тим, що на такі професії важко перекваліфікуватись чи пройти курс із підвищення кваліфікації. Вони потребують технічної освіти та значну кількість часу.

Ще однією особливістю поширення штучного інтелекту та його використання є етичні правові виклики. Штучний інтелект – це алгоритмічне

прийняття рішень, особливо в контексті найму, промоції або звільнення працівників воно може призводити до посилення дискримінації або упередженості. Це пов'язано з тим, що штучний інтелект навчається на вибірках даних, і якщо ці дані будуть неповними або викривленими це призведе до непрогнозованих результатів. За різними дослідженнями встановлено, що алгоритмічні системи тільки посилюватимуть структурну дискримінацію, що зумовлює поширення поняття аудиту даних.

Штучний інтелект безпосередньо здійснює значний вплив на ринок праці. З однієї сторони, автоматизація та інформаційно-комунікаційні технології значно підвищують ефективність праці, сприяють створенню нових робочих місць і стимулюють інноваційний розвиток. З іншої сторони – це скорочення уже наявних робочих місць, зростання соціальної нерівності та поява нових правових колізій.

Виходячи з цього, центральною метою сучасного суспільства повинно бути усвідомлене інтегрування інформаційно-комунікаційних технологій у вигляді штучного інтелекту на основі принципів справедливості, етичності та соціальної відповідальності бізнесу.

#### Список джерел

1. Тренди AI/ML. Спільнота програмістів DOU.  
URL: <https://jobs.dou.ua/trends/?category=AI/ML> (дата звернення: 22.04.2025).
2. McKinsey & Company: Global management consulting.  
URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 22.04.2025).
3. Schwellnus C. Gig economy platforms: Boon or Bane?. Paris : OECD Publishing, 2019. 34 p.
4. Stanton M. Short Take: More Than We Can Tell – AI's Challenge with Polanyi's Paradox. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/short-take-more-than-we-can-tell-ais-challenge-polanyis-stanton/> (дата звернення: 22.04.2025).
5. World Economic Forum. Future of Jobs Report. Geneva : World Economic Forum, 2023. 296 p.

**БОХАН Аліна,**  
доктор економічних наук, професор кафедри світової економіки,  
Державний торговельно-економічний університет  
**ДОМАРАЦЬКА Діана,**  
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
ОП «Міжнародний бізнес»,  
Державний торговельно-економічний університет

## **ДИПЛОМАТІЯ СФЕРИ МІЖНАРОДНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Російсько-українське вторгнення 24 лютого 2022 р. завдало масштабних руйнувань, внаслідок чого значна кількість підприємств призупинила свою



діяльність на невизначений термін, а близько 1,07 млн працівників було звільнено. За даними досліджень, рівень безробіття знизився з 41% у квітні до 35% у травні, однак попит на працівників і число осіб, які шукають роботу досі зростають. Від початку війни кількість вакансій різко скоротилася на 50%, а заробітні плати значно знизилися. Понад 6 млн українців також були змушені виїхати за кордон, що створило потребу у працевлаштуванні за межами країни [1].

Дипломатія стала фактором впливу на ситуації, що пов'язані з вимушеною трудовою міграцією. Вона, як інструмент підтримки відносин держави з іншими країнами, сприяє легальному працевлаштуванню українців за кордоном, забезпечує права трудових мігрантів та запобігає експлуатації українців на транснаціональному ринку праці. Мільйони наших громадян скористалися можливостями, які передбачено міжнародними угодами і програмами. Крім того, дипломатичні відносини України з іншими партнерами сприяли підвищенню кваліфікації мігрантів відповідно до вимог зарубіжних ринків праці.

Перш за все, дипломатія є важливим учасником процесу налагодження співробітництва України з іншими державами у сфері трудової міграції. Таке партнерство включає надання достойних умов праці, можливість отримання заробітної плати та користування соціальними гарантіями для своїх громадян за кордоном. Однією з ефективних форм реалізації дипломатії залишається укладення міждержавних угод. Вони є ефективною гарантією захисту трудових прав українців за кордоном. Прикладом може слугувати угода між Урядом України та Урядом Республіки Польща (1994 р.) про взаємне працевлаштування працівників [2], згідно з якою українці отримали можливість легально працювати в Польщі, користуватися соціальним забезпеченням, захистом від дискримінації та експлуатації. Угода України з Латвією (1995 р.) передбачила забезпечення належних умов праці, оплати, тривалості відпочинку, соціального захисту, збереження пенсійних прав і уникнення подвійного оподаткування [3]. Хоча обидві угоди були укладені задовго до початку воєнного конфлікту 2022 р., вони залишаються чинними, що свідчить про довгострокову ефективність дипломатичних зусиль у сфері соціально-економічного співробітництва.

По-друге, дипломатія відіграє ключову роль у процесі інтеграції українських громадян у міжнародні ринки праці. Через діяльність дипломатичних представництв, спеціалізовані та державні інституції розвивається співпраця з іншими країнами, що сприяє працевлаштуванню українських трудових мігрантів. У час воєнний загрози та економічної нестабільності така інтеграція має значення для розширення можливостей адаптації різних спільнот. Наприклад, проєкт “EU Talent Pool Pilot” був ініційований Європейською Комісією (2022 р.), який полегшив працевлаштування українців у Європейському Союзі та прискорив їхнє приєднання до ринку праці цієї організації [4].

По-третє, дипломатія сприяє доступу українських трудових мігрантів до іноземних програм навчання та підвищення рівня кваліфікації. Підготовка конкурентоспроможних кадрів є необхідною, але потребує міжнародної співпраці, фінансового та організаційного супроводу. Зокрема, взаємодія з Міжнародною організацією праці відкриває доступ до програм, що передбачають технічну підтримку, стажування, навчальні курси та консультації [5]. Це допомагає українцям розуміти сучасні реалії та виклики глобалізації.

Отже, дипломатія відіграє важливу роль у підтримці українських трудових мігрантів, сприяючи їхньому легальному працевлаштуванню за межами держави, інтеграції в міжнародні ринки праці та підвищенню кваліфікації. Завдяки активним діям дипломатичних представництв у співпраці з міжнародними партнерами, Україна укладає двосторонні угоди, що захищають права наших трудових мігрантів і надають можливості для працевлаштування. Підвищення рівня конкурентоспроможності українських кваліфікованих кадрів є необхідним для реалізації нових стратегій економічного розвитку України та післявоєнного відновлення її національного потенціалу.

#### Список джерел

1. Slaviuk N. How does the war against Ukraine impact employment and migration? International Labour Organization : website. 2022 URL: <https://www.ilo.org/resource/news/how-does-war-against-ukraine-impact-employment-and-migration> (дата звернення: 16.04.2025).
2. Верховна Рада України. Угода між Урядом України й Урядом Республіки Польща про взаємне працевлаштування працівників. 1994. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616\\_026#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_026#Text) (дата звернення: 16.04.2025).
3. Верховна Рада України. Угода між Урядом України та Урядом Латвійської Республіки про трудову діяльність та соціальний захист осіб, які постійно проживають в Україні та Латвії і працюють на територіях обох держав. 1995. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/428\\_016#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/428_016#Text) (дата звернення: 16.04.2025).
4. Fleeing the war in Ukraine? The EU Talent Pool Pilot can help you to find a job in the EU. EUROpean Employment Services : website. URL: [https://eures.europa.eu/fleeing-war-ukraine-eu-talent-pool-pilot-can-help-you-find-job-eu-2022-10-10\\_en](https://eures.europa.eu/fleeing-war-ukraine-eu-talent-pool-pilot-can-help-you-find-job-eu-2022-10-10_en) (дата звернення: 16.04.2025).
5. Співпраця з Міжнародною організацією праці. Державна служба України з питань праці : веб-сайт. URL: <https://dsp.gov.ua/spivpratsia-z-mizhnarodnoiu-orhanizatsiieiu-pratsi-mop/> (дата звернення: 16.04.2025).

**ВЕЛІКАНОВА Ганна,**  
старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
**ВАСИЛІВ Леся,**  
здобувачка другого освітнього рівня «Магістр»  
ОП «Міжнародні економічні відносини»,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
**КОСТІВ Олег,**  
здобувач другого освітнього рівня «Магістр»  
ОП «Міжнародні економічні відносини»,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

## **КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ПРАЦІ В ІСПАНІЇ**

Глобалізація, як всеосяжний процес економічної, політичної та культурної інтеграції, глибоко трансформувала міжнародний ринок праці, відкриваючи нові горизонти та водночас створюючи складні виклики для країн по всьому світу. Іспанія, будучи активним учасником глобальних економічних відносин, відчуває на собі значний вплив цих трансформацій.

Одним з найбільш відчутних наслідків глобалізації для ринку праці Іспанії є посилення міграційних потоків. Як свідчать дані Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) у звіті *International Migration Outlook 2024* [1], Іспанія є привабливим центром для іноземної робочої сили. Приплив мігрантів відіграє подвійну роль: з одного боку, він допомагає заповнити нестачу кадрів у певних секторах іспанської економіки, таких як сільське господарство, туризм та домашнє господарство, де місцеві працівники не завжди готові працювати. З іншого боку, це створює конкуренцію на ринку праці, особливо для низькокваліфікованих працівників, що може призводити до соціальної напруги та необхідності розробки ефективних стратегій інтеграції. Статистичні дані Євростату щодо імміграції та еміграції [2] підкреслюють значущість міграційних процесів для демографічної та трудової ситуації в Іспанії.

Окрім міграції, ключовими тенденціями, що формують міжнародний ринок праці Іспанії, є вплив технологій та автоматизації, зростання аутсорсингу та офшорингу, а також розвиток дистанційної роботи. Глобальні технологічні зміни, включаючи поширення штучного інтелекту та автоматизації виробничих процесів, змінюють структуру попиту на навички на іспанському ринку праці. Це вимагає від працівників постійного навчання та перекваліфікації для адаптації до нових умов. Дані Національного інституту статистики Іспанії (INE) у щорічному звіті *Encuesta de Población Activa (EPA)* [3] демонструють зміни у структурі зайнятості та зростання потреби у працівниках з високою кваліфікацією. Банк Іспанії у своїх кварталних звітах [4] також звертає увагу на вплив технологічного прогресу на ринок праці країни. Крім того, індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) Європейської комісії [5] показує

прогрес Іспанії у сфері цифрової трансформації, що безпосередньо впливає на вимоги до робочої сили.

Глобалізація також сприяє активному використанню іспанськими компаніями аутсорсингу та офшорингу як стратегій оптимізації витрат. Передача певних бізнес-процесів або виробництва в інші країни може впливати на рівень зайнятості в певних секторах іспанської економіки. Водночас, розвиток інформаційних технологій та глобальної мережі Інтернет стимулює зростання дистанційної роботи. Це відкриває нові можливості як для іспанських працівників, які можуть працювати на міжнародні компанії, не виїжджаючи з країни, так і для іноземців, які можуть працювати в іспанських компаніях, перебуваючи за кордоном.

Незважаючи на значні переваги, міжнародний ринок праці Іспанії стикається з низкою серйозних викликів. Одним з ключових є нерівномірний розподіл кваліфікації та наявність значного розриву між навичками, які пропонують працівники, та потребами роботодавців. Це особливо актуально в умовах швидкого технологічного розвитку, що вимагає постійного оновлення знань та вмінь. Міністерство інклюзії, соціального забезпечення та міграції Іспанії [6] активно працює над розв'язанням цієї проблеми через програми перекваліфікації та професійного навчання.

Ще однією важливою проблемою є значна частка неформальної зайнятості серед іноземних працівників. Це створює ризики для їхнього соціального захисту, доступу до медичних послуг та економічної стабільності. Звіти фонду FOESSA про соціальну нерівність та розвиток суспільства в Іспанії [7] підкреслюють вразливість цієї категорії працівників. Крім того, забезпечення успішної інтеграції іноземних працівників у ринок праці та суспільство залишається важливим завданням для іспанського уряду та суспільства в цілому. Міжнародна організація праці (ILO) у своїй базі даних ILOSTAT [8] надає статистичні дані, які відображають ситуацію на ринку праці Іспанії, включаючи питання неформальної зайнятості.

Нарешті, Іспанія конкурує з іншими країнами за кваліфіковану робочу силу на міжнародному ринку праці. Для залучення та утримання талановитих фахівців необхідно створювати привабливі умови праці, забезпечувати гідну заробітну плату та можливості для професійного зростання.

У цьому контексті, роль викладача іспанської мови набуває особливого значення. Володіння іспанською мовою стає все більш важливою конкурентною перевагою на глобальному ринку праці, враховуючи зростаючу економічну та культурну значущість іспаномовних країн. Викладачі іспанської мови не лише передають знання граматики та лексики, але й розвивають у студентів міжкультурні комунікативні компетенції, які є критично важливими для успішної роботи в міжнародному середовищі. Включення до навчальних програм елементів професійної іспанської мови, необхідної для різних галузей економіки, може значно підвищити конкурентоздатність випускників. Крім того, інформування студентів про можливості навчання та стажування в іспаномовних країнах сприяє їхній підготовці до міжнародної кар'єри.

Отже, міжнародний ринок праці Іспанії перебуває під значним впливом глобалізаційних процесів, що відкриває нові можливості, але й ставить перед країною серйозні виклики. Для ефективного реагування на ці зміни необхідно розробляти комплексну стратегію, яка включатиме підтримку інтеграції іноземних працівників, боротьбу з неформальною зайнятістю, інвестиції в розвиток цифрових навичок місцевого населення та заохочення вивчення іноземних мов.

#### Список джерел

1. OECD (2024), *International Migration Outlook 2024*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/b7cc5ca9-en>.
2. Eurostat. *Immigration and emigration statistics*. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Immigration\\_and\\_emigration\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Immigration_and_emigration_statistics) (дата звернення: 26.03.2025).
3. INE (Instituto Nacional de Estadística). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. URL: <https://www.ine.es/en/inebase/temas/t2/e245/> (дата звернення: 26.03.2025).
4. Banco de España. *Informes trimestrales*. URL: <https://www.bde.es/bde/en/secciones/informes/> (дата звернення: 26.03.2025).
5. European Commission. *Digital Economy and Society Index (DESI)*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 26.03.2025).
6. Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. URL: <https://www.mites.gob.es/en/index.htm> (дата звернення: 26.03.2025).
7. Fundación FOESSA. *Informes sobre exclusión social y desarrollo social en España*. URL: <https://www.foessa.es/> (дата звернення 26.03.2025).
8. ILO (International Labour Organization). *ILOSTAT database*. URL: <https://ilostat ilo.org/data/> (дата звернення: 26.03.2025).

**КАЛІНІН Владислав,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Маріупольський державний університет

**ОСТРОПОЛЬСЬКИЙ Олег,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
Маріупольський державний університет

## ГЛОБАЛЬНІ ТРУДОРЕСУРСНІ ПОТОКИ: ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИЙ ВИМІР

Характерною ознакою глобального етапу світогосподарського розвитку є розвиток транснаціонального формату трудових відносин, формування специфічних механізмів трудоресурсного забезпечення в межах міжнародних корпоративних структур. Транснаціональний формат трудоресурсного забезпечення є реакцією на прояви глобального дефіциту робочої сили відповідної якості.

Глобальний характер конкуренції між ТНК визначає розгляд транснаціональними структурами світового простору як міжнародного цілісного ринку праці з метою трудоресурсного забезпечення господарської діяльності [1, с. 78]. На сьогодні транснаціональний чинник є вагомим компонентом формування міжнародного ринку праці, впливаючи на динаміку і структуру міжнародних міграційних потоків робочої сили (рис. 1), у тому числі в рамках внутрішньокорпоративного поділу праці.

Інтенсифікація трудоресурсних потоків активізує міжкраїнову конкуренцію за робочу силу, що є особливо відчутним у висококваліфікованому сегменті, і в рамках окремих професійних страт може переростати у проблему «відтоку мізків» (науковці, інженери, лікарі тощо). У найкращому випадку (з мінімальними наслідками для країни-донора) перерозподіл висококваліфікованої робочої сили відбувається в межах внутрішньокорпоративного ринку праці ТНК.

Як правило, висококваліфіковані працівники мігрують до країн з високим рівнем доходу, і ця тенденція посилюється. Висококваліфіковані мігранти часто виграють від високого попиту на їхні навички та більш сприятливих міграційних правил. У деяких країнах вони також мають спрощений доступ до права на проживання та громадянства [2, с. 35].

Так в Канаді з 2015 р. функціонує програма *Canada Express Entry Program* – бальна імміграційна програма для кваліфікованих іммігрантів, які хочуть переїхати до Канади та отримати статус зайнятих осіб. Програма присуджує бали професіоналам на основі навичок, досвіду, статусу зайнятості в Канаді та номінації провінції/території (табл. 1). Основна її мета – виявити заявників, які мають найвищі шанси на успіх після міграції до Канади. Шкала балів має максимальний бал 1200 і оцінює претендента та (за наявності) його/її партнера (дружину/чоловіка). Чим вищими є бали претендента, тим більшими є шанси отримати запрошення подати заявку (*ITA*) на постійне проживання (*PR* – *Permanent Residency*) в Канаді [2, с. 87]. Аналогічні програми існують й в інших країнах.

Таблиця 1

**Калькулятор балів PR Канади (початковий рівень *Canada Express Entry Program*) [3]**

| Чинники                       | Бали                                                |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Вік                           | Максимум 12 балів                                   |
| Освіта                        | Максимум 25 балів                                   |
| Знання мови                   | Максимум 28 балів<br>(англійська та/або французька) |
| Досвід роботи                 | Максимум 15 балів                                   |
| Адаптованість                 | Максимум 10 балів                                   |
| Організоване працевлаштування | Додаткові 10 балів (не обов'язково).                |

Діяльність транснаціональних компаній суттєво змінює просторову структуру зайнятості. Оскільки конкурентоспроможність ТНК напряму залежить від рівня інноваційності продукту і відповідно – необхідності проводити прикладні дослідження, високоінтелектуальна робоча сила

зосереджується в країнах розташування материнських підрозділів компаній, як правило, в розвинутих країнах, які перетворюються таким чином на центри тяжіння для вчених, дослідників, інженерів тощо. Причому з проблемою відтоку висококваліфікованих працівників стикаються всі країни, незалежно від рівня економічного розвитку.

Особливості формування транснаціональних трудових потоків зумовлюють першочергову увагу до освітньо-кваліфікаційного чинника забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. Зважаючи на термін підготовки висококваліфікованих працівників і унікальність отриманого результату в перспективі, країнові моделі економічного розвитку мають передбачати створення умов для всебічної професійної самореалізації носіїв унікальних здатностей і вмінь з метою нівелювання впливу міграційних чинників, які в умовах глобалізації формують можливості застосування здатності до праці поза межами національних кордонів.

#### Список джерел

1. Калініна С. П., Гетьманенко Ю. О., Тахтарова К. А. та ін. Розвиток міжнародних трудових комунікацій в глобальній економіці: теоретико-методологічний аспект. Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2015. 288 с.

2. Аналіз міграційної політики держав: орієнтири для України. Проект «Візія – 2033: Збереження і розвиток трудових ресурсів України в найближче десятиліття». URL: <https://ampua.org/wp-content/uploads/2024/02/Analiz-migraciynoi-politiki-derzhav-orientiri-dlya-Ukraini.pdf> (дата звернення: 15.04.2025).

3. Immigration and citizenship. The official website of the Government of Canada. 2023. URL : <https://onlineservices-servicesenligne.cic.gc.ca/c2c/eapp> (дата звернення: 15.04.2025).

**МАРШАВІН Юрій,**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**КИЦАК Тарас,**

кандидат економічних наук,

доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## **ДЕТЕРМІНАНТИ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ЗРУШЕНЬ**

В епоху глобалізації ринок праці України став залежним від великої кількості глобальних чинників економічного, політичного, соціокультурного, інформаційно-комунікативного характеру, більшість з яких перебуває поза межами впливу нашої держави. Основними напрямками впливу глобалізаційних

процесів на ринок праці й сферу зайнятості в Україні є, перш за все, зовнішньоекономічна сфера і міжнародна торгівля (зокрема, митні тарифи, квоти, фіто-санітарні правила тощо), нормативні акти наднаціональних гуманітарних інститутів (МОП, МОМ та ін.), активність фінансових інститутів (Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Європейській банк реконструкції й розвитку), валютні курси, міграційна політика.

В умовах глобалізації набуває особливого значення зовнішньоекономічна сфера. Підвищення експортної активності українських підприємств на етапі економічного відновлення має важливе значення не тільки як ресурс реіндустріалізації економіки, розв'язання окремих проблем суб'єктів господарювання, а й як ефективний шлях до зростання зайнятості населення. Для доведення цієї залежності доцільним є встановлення кореляції взаємозалежності між рівнем зайнятості населення і обсягом експорту товарів і послуг (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Динаміка експорту товарів і послуг Україною, млрд дол. США**

| Рік  | Товари | Послуги | Разом експорт товарів і послуг | Рівень зайнятості населення за методологією МОП, % |
|------|--------|---------|--------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1    | 2      | 3       | 4                              | 5                                                  |
| 2000 | 14,6   | 3,5     | 18,1                           | 55,8                                               |
| 2001 | 16,3   | 3,5     | 19,8                           | 55,8                                               |
| 2002 | 18,0   | 4,1     | 22,0                           | 56,0                                               |
| 2003 | 23,1   | 4,3     | 27,3                           | 56,2                                               |
| 2004 | 32,7   | 5,3     | 37,9                           | 56,7                                               |
| 2005 | 34,2   | 6,1     | 40,4                           | 57,7                                               |
| 2006 | 38,4   | 7,5     | 45,9                           | 57,9                                               |
| 2007 | 49,3   | 9,0     | 58,3                           | 58,7                                               |
| 2008 | 67,0   | 11,7    | 78,7                           | 59,3                                               |
| 2009 | 39,7   | 9,6     | 49,3                           | 57,7                                               |
| 2010 | 51,4   | 11,8    | 62,8                           | 58,5                                               |
| 2011 | 68,4   | 13,7    | 82,2                           | 59,2                                               |
| 2012 | 68,8   | 13,6    | 82,4                           | 59,6                                               |
| 2013 | 63,3   | 14,8    | 76,5                           | 60,2                                               |
| 2014 | 53,9   | 11,5    | 64,1                           | 56,6                                               |
| 2015 | 38,1   | 9,7     | 46,8                           | 56,7                                               |
| 2016 | 36,4   | 9,9     | 45,1                           | 56,3                                               |
| 2017 | 43,2   | 10,7    | 52,6                           | 56,1                                               |
| 2018 | 47,3   | 11,6    | 57,3                           | 57,1                                               |
| 2019 | 50,1   | 15,6    | 64,1                           | 58,2                                               |
| 2020 | 49,2   | 11,5    | 59,4                           | 56,2                                               |
| 2021 | 68,1   | 12,8    | 79,3                           | 61,8                                               |

*Джерело: складено за Статистичними щорічниками України: за 2012 рік (с. 251, 256); за 2013 рік (с. 235, 244); за 2014 рік (с. 225, 234); за 2016 рік (с. 392, 399); за 2017 рік (с. 391, 398); за 2018 рік (с. 375, 382); за 2019 рік (с. 361, 368); за 2020 рік (с. 353, 360); за 2021 рік (с. 348, 355)*



На підставі даних табл. 1, які охоплюють досить значний період – 22 роки, нами встановлений коефіцієнт кореляції між обсягом експорту товарів і послуг та рівнем зайнятості населення, рівний 0,81, що свідчить про наявність тісного взаємозв'язку між цими показниками.

Вступ України у Світову організацію торгівлі у травні 2008 р. сприяв поглибленню відкритості українського ринку для зовнішніх конкурентів, що спричинило збільшення імпорту товарів: всі наступні роки (крім 2015 р.) сальдо зовнішньої торгівлі мало від'ємне значення. Слід підкреслити, що лібералізація зовнішньої торгівлі для країн, що розвиваються, зазвичай спричиняє втрату ринків збуту, що призводить до занепаду і ліквідації багатьох тисяч робочих місць. Як справедливо пише з цього приводу американський економіст Дж. Стігліц, західні країни змушують бідні держави усувати торговельні обмеження для вільного руху товарів, захищаючи при цьому бар'єрами свої внутрішні ринки [1, с. 30]. Зауважимо, що зовнішньоекономічна сфера України має багато інших гострих проблем, усунення яких може сприяти зростанню продуктивної зайнятості. Найбільшою з них є структура експорту, досконалість якої прийнято оцінювати співвідношенням двох принципово різних блоків: *сировинними ресурсами* (продукція видобувних галузей промисловості та сільського господарства) та *продукцією обробних галузей*.

Як свідчать результати аналізу, у першому десятилітті ХХІ ст. у складі українського експорту переважали мінеральні продукти (зокрема, вугілля, руди, солі, цемент), метали і продукція хімічної промисловості. У другому десятилітті ХХІ ст., в українському експорті поступово збільшувалася частка продукції сільського господарства: у 2015 р. – її обсяг наблизився майже до 30%, у 2021 р. – перевищив 30%. Однак при цьому вкрай мало експортувалося наукомістких і високотехнологічних виробів галузей електроніки та електротехніки, машинобудування і металообробки, а також інноваційної продукції легкої і харчової промисловості. Це негативно позначилося на структурі зайнятості населення, скороченні попиту на промислових працівників, перш за все кваліфіковану робочу силу (табл. 2).

Таблиця 2

**Структура зайнятого населення за окремими видами економічної діяльності, млн осіб**

| Рік  | Сільське, лісове<br>та рибне господарство | Промисловість, у т.ч. |                            |
|------|-------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
|      |                                           | Усього                | Переробна<br>промисловість |
| 2000 | 4,3                                       | 4,6                   | 2,9                        |
| 2005 | 4,0                                       | 4,1                   | 2,4                        |
| 2010 | 3,1                                       | 3,5                   | 1,9                        |
| 2015 | 2,9                                       | 2,6                   | 1,8                        |
| 2017 | 2,9                                       | 2,4                   | 1,8                        |
| 2020 | 2,7                                       | 2,4                   | 1,7                        |
| 2021 | 2,7                                       | 2,3                   | 1,7                        |

Джерело: складено за Статистичними щорічниками України: за 200 рік (с. 344, 362); за 2012 рік (с. 344, 362); за 2021 рік (с. 53)

Також за проаналізований період відбулось суттєве зменшення кількості працівників, зайнятих у промисловості взагалі й у виробництві високотехнологічної продукції зокрема. До того ж до символічних розмірів скоротилася зайнятість у науці і науковому обслуговуванні – на межі другого десятиліття ХХІ ст. вона склала 1,5-2% загальної чисельності робочої сили. Отже, експортоорієнтована модель економічного зростання, яка реалізовувалася в Україні протягом довоєнного періоду, хоча й забезпечувала відносно стабільний економічний розвиток і певний рівень зайнятості, але це відбувалося за рахунок неефективної моделі економічної спеціалізації України у глобальному поділі праці.

Значним наслідком впливу глобалізаційних процесів на ринок праці України стала еміграція робочої сили. Наростанню її масштабів у мирний час сприяли не лише значно вищі розміри зарплати і якості життя у більшості сусідніх європейських країн, а також впровадження з червня 2017 р. безвізового перетину кордонів з країнами ЄС. У повоєнний період до цих чинників додадуться висока вартість житла і комунальних послуг в Україні, складнощі з підбором підходящої роботи, побутовий дискомфорт, що спричинить скорочення кількісного і погіршення якісного складу робочої сили, дефіцит на кваліфікованих працівників. Слід погодитися з думкою фахівців Центру Разумкова, які стверджують, що повернення українців з-за кордону могло б збільшити український економічний потенціал, утім, для цього потрібні такі передумови як безпека, інфраструктура, економічні можливості. Що більше часу українські мігранти знаходяться за кордоном, то більше вірогідність, що вони залишаться там назавжди, оскільки вимушені мігранти стають трудовими мігрантами та створюють нові соціальні зв'язки [2, с. 46].

**Висновки.** Для активізації зовнішньоекономічної діяльності як важливого чинника розвитку зайнятості, нашій державі необхідно здійснювати заходи 2-х видів: загальноекономічні та спеціальні. Загальноекономічні заходи мають включати перш за все наукову розробку і виробництво високотехнологічної інноваційної продукції з високою доданою вартістю, що збільшить попит на кваліфіковану робочу силу, а також сприятиме покращенню професійно-кваліфікаційної структури зайнятості. Спеціальні зовнішньоекономічні заходи мають охоплювати державне стимулювання експорту шляхом державної підтримки надійності експортних операцій. Доцільно ввести змішане (приватно-державне) експортне кредитування і страхування. Причому, для деяких найважливіших експортних товарів державне страхування угод повинно носити обов'язковий характер, і по суті буде спрямоване на забезпечення державних гарантій експортерам. Необхідно також всіляко заохочувати і стимулювати створення різноманітних асоціацій і спілок експортерів, які відстоюють чесні правила міжнародної торгівлі та центрів за кордоном, спрямованих на забезпечення консалтингової, маркетингової і рекламної підтримки нашого експорту.

### Список джерел

1. Стігніц Дж. Глобалізація та її тягар : пер. з англ. К. : Вид. дім «КМ Академія», 2003, 468 с.

2. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв'язання: Аналітична доповідь Центру Разумкова. К. :Razumkov centre, 2024. 228 с.

**ПЕТРОВА Ірина,**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри маркетингу та поведінкової економіки,  
Університет «КРОК»

## **ЗАЙНЯТИСТЬ У ГЛОБАЛЬНИХ КОНТУРАХ**

Зайнятість є динамічною системою взаємодії робочої сили та робочих місць, яка характеризується цілеспрямованістю, інтегрованістю, адаптивністю та резильєнтністю. Цілеспрямованість полягає у визначенні чітких цілей, раціональному розподілі обмежених ресурсів та ефективному їх використанні. Інтегрованість передбачає розвиток кооперації та комунікації як в середині секторів зайнятості, так і на міжсекторальному рівні. Адаптивність означає можливість змін, гнучкість форм зайнятості, постійні перемини видів діяльності, відмирання старих трудових процесів і паралельне виникнення нових. На фоні адаптивності та флексибілізації система зайнятості збагачується новими формами, стає гнучкою та еластичною. Однак на противагу адаптивності та динамізму будь-яка система має зберігати резильєнтність, певну стійкість, здатність зберігати свої базові властивості та зв'язки. Стосовно системи зайнятості резильєнтність забезпечується рівнем соціалізації, системою багатоступеневої освіти, наступністю культурних цінностей.

Система зайнятості є відкритою, багатоконтурною. За сучасних умов чітко простежуються регіональні, національні та глобальні контури зайнятості. Діалектика їх розвитку така, що домінантним вектором впливу є глобалізаційний.

Глобалізація є вищим етапом інтернаціоналізації, характерними ознаками якого є:

- інтенсифікація та переплетіння економічних, соціальних, демографічних, політичних, правових, культурних та інших аспектів людської діяльності;
- інноваційний розвиток, впровадження нових технологій, поширення автоматизації та цифровізації на більшість трудових та виробничих процесів;
- зростання ролі міжнародних організацій, транснаціональних компаній у формуванні правил поведінки суб'єктів у міжнародних економічних відносинах;

- розширення можливостей для вільного руху капіталу, робочої сили, інформації, знань, товарів та послуг для кінцевих споживачів.

Зайнятість, розглянута у глобальних контурах, виявляє тенденції до змін, які мають як позитивні, так і негативні наслідки. Систематизувавши впливи глобалізації на зайнятість, можна виокремити наступне.

По-перше, це зростання мобільності робочої сили, яка може здійснюватися у найрізноманітніших формах, починаючи від мобільності у межах одного робочого місця, коли змінюються трудові завдання, функції та компетентності працівника, до безповоротної трудової міграції. Остання форма мобільності, попри її надзвичайну поширеність і безсумнівні позитивні ефекти, водночас має неоднозначні наслідки для економіки країни та її соціальної структури. В Україні вимушена трудова міграція, пов'язана з російською агресією, фактично призвела до кадрового голоду. 6,5 млн осіб становлять вимушені воєнні мігранти за кордоном (UNHCR, 15.02.2024), ще 5,4 млн осіб – внутрішньо переміщені особи (The World Bank, 30.11.2023).

По-друге, глобалізаційний вплив на зайнятість виявляється у значних змінах в структурі попиту на працю. В руслі загальносвітових тенденцій в структурі зайнятості України відбуваються зсуви у бік збільшення частки працівників у сфері послуг, а також зростання чисельності представників ІКТ-сектору, гігзайнятості, цифрової зайнятості тощо. На противагу цьому відбувається зниження частки виробничого сектора, деконцентрація промислового виробництва, зрушення в його галузевій структурі [1].

По-третє, змінюються вимоги до створення нових робочих місць відповідно до міжнародних стандартів та Цілей Сталого Розвитку. ІКТ-дифузія призводить до виникнення робочих місць вищої якості, з новими вимогами до персоналу, гнучкими умовами праці та перспективами кар'єрного розвитку. Пріоритетним напрямом стають нові робочі місця в «зелених» сферах економіки, екологічно «дружні» до навколишнього середовища і насамперед до людини.

По-четверте, посилюється соціальна нерівність, спричинена тим, що не всі групи населення здатні адаптуватися до змін, зокрема викликів диджиталізації, однаковою мірою.

По-п'яте, враховуючи вище зазначене, у практику регулювання зайнятості впроваджуються інклюзивні політики, спрямовані на підтримку усіх груп населення в питаннях перекваліфікації, працевлаштування, соціального захисту.

Пріоритетними напрямками удосконалення системи зайнятості в умовах глобалізації можна вважати інвестиційну підтримку створення нових робочих місць, забезпечення програм набуття нових компетентностей, диджиталізацію трудових процесів.

Значимим є розвиток інтеграційних тенденцій в економіці [2] і, відповідно, формування ринку праці в Україні як органічної частини міжнародного ринку.

#### Список джерел

1. Кудлай В. Міжнародний ринок праці в умовах глобалізації та диджиталізації: тренди та перспективи. *Галицький економічний вісник*, № 3 (88). 2024. С. 13-19.

2. Ульянова Г.В. Вплив глобалізаційних процесів на зайнятість населення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* Том 30 (69). № 2. 2019, С. 92-95.

**ТАРАНИЧ Андрій,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
**ТАРАНИЧ Оксана,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та поведінкової економіки,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ НОВИХ СКЛАДОВИХ АРХІТЕКТУРИ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

У сучасних умовах глобальна економіка переживає період глибоких змін, що охоплюють усі складові суспільно-відтворювальних процесів, змінюють глобальні ланцюги створення вартості та структуру світової торгівлі. Такі фактори, як цифрова трансформація, кліматичні виклики, геополітична нестабільність, зростання нерівності та енергетичний перехід, зумовлюють переосмислення традиційних моделей економічного розвитку. Це створює об'єктивну потребу в дослідженні нових трендів, які формують принципово іншу архітектуру світової економіки, орієнтовану на сталість, інноваційність та інклюзивність.

Успішність країн і компаній дедалі більше залежить від їхньої здатності адаптуватися до нових умов і використовувати сучасні тренди як джерело стратегічних переваг. Тому дослідження цих процесів є не лише науково значущим, а й практично необхідним для формування ефективної економічної політики, стратегій розвитку бізнесу та трансформації управлінських підходів, які формують нові складові архітектури світової економіки.

Мета роботи полягає у визначенні тенденцій розвитку ринку праці в контексті трансформації нових складових архітектури світової економіки.

Розглянемо основні складові трансформації архітектури світової економіки.

1. Цифрові технології посилюють її цифровізацію шляхом впровадження штучного інтелекту, хмарних сервісів, big data й Інтернету речей, які створюють нові цифрові бізнес-моделі, підвищують швидкість транзакцій й ефективність управління ресурсами на всіх етапах глобальних ланцюгів створення вартості.

2. Еко- й економіка сталого, соціально відповідального розвитку, який враховує наявні екологічні виклики та відповідні запити глобального ринку до зелених інвестицій, застосування ESG-критеріїв в управлінні бізнесом, розвитку циркулярної економіки та декарбонізації як ключових векторів стратегічного

розвитку країн та компаній. Їх місце в історії, політиці, економіці визначається вуглецевим слідом та відповідальним споживанням, як вимога теперішнього часу. Глобальні ініціативи та національні політики зосереджуються на зменшенні соціально-економічного розриву в суспільстві, укріпленні середнього класу.

3. Зміна геополітичного та гео економічного ландшафту світового господарства під впливом політичної напруги, торговельних воєн, санкцій, негативної регіоналізації, у вигляді нових торговельних блоків, альянсів і регіональних економічних утворень (наприклад, Китай в Південно-Східній Азії, ЄС з країнами Близького Сходу, Індії).

4. Зміни в глобальних ланцюгах постачання з метою диверсифікації джерел, чи скороченні залежності від окремих постачальників.

5. Зміна структури зайнятості під впливом автоматизації, роботизації виробництв, на ринок праці додатково впливають Gig-економіка та дистанційна зайнятість. Зростає попит на нові цифрові навички, креативність, аналітику та soft skills. Освіта та перепідготовка персоналу стають необхідними для підтримки його конкурентоспроможності. Додатковим трендом є інклюзивний розвиток і боротьба з нерівністю, що вимагає від роботодавців забезпечення соціальної справедливості, гендерної рівності, доступу до освіти й охорони здоров'я працівників.

6. Інноваційний розвиток економіки, який забезпечується активними інвестиціями в науку, технології, стартапи, венчурні фонди й інноваційну інфраструктуру, які визначають створення доданої вартості та зростання конкурентних переваг для підприємств. Країни, які підтримують інновації, забезпечують собі економіко-технологічне лідерство в новому економічному порядку. Додатково такі країни створюють стартові умови для здійснення енергетичного переходу, з використання викопного палива до відновлюваних джерел енергії. Енергетична безпека, незалежність та зелений перехід стають визначальними у формуванні майбутньої економічної моделі світу.

В контексті дослідження трендів трансформації світової економіки ми можемо визначити особливості розвитку світового ринку праці.

По-перше, цифровізація та автоматизація праці за рахунок впровадження автоматизованих систем, штучного інтелекту, машинного навчання, робототехніки та інтернету речей будуть поступово змінювати вимоги до професій. Рутинні операції та повторювані завдання дедалі частіше виконуються машинами, що призводить до зменшення потреби в працівниках на низько- і середньокваліфікованих позиціях. Водночас зростає попит на аналітиків даних, програмістів, системних адміністраторів, фахівців з кібербезпеки та цифрового маркетингу. Цифровізація вимагає від працівників нових навичок, таких як вільне володіння цифровими інструментами, адаптивність до технологічних змін та здатність працювати з великими обсягами інформації.

По-друге, поширення дистанційної та гібридної зайнятості набуло масового поширення серед роботодавців після пандемії COVID-19. Компанії адаптують гібридну модель роботи, яка поєднує віддалену та офлайн-форму. Це дозволяє зменшити витрати на офісну інфраструктуру, підвищити

продуктивність працівників та залучати таланти з різних географічних регіонів. Водночас це формує нові вимоги до організації робочих процесів, корпоративної культури, управління командами на відстані та підтримки балансу між роботою й особистим життям.

По-третє, зростає значення м'яких навичок (soft skills) – лідерство, командоутворення, комунікація діловою й іноземними мовами, критичне мислення, креативність, комунікація, здатність працювати в команді, управління часом, емоційний інтелект і вміння швидко адаптуватися до нових умов. Технічні знання та фахова компетентність залишаються важливими, однак додаткові м'які навички відрізняють конкурентоспроможного працівника. Ці навички важко автоматизувати, тому вони набувають особливої цінності в умовах технологічної трансформації і, головне, не замінюються штучним інтелектом.

По-четверте, навчання впродовж життя через швидку зміну технологій і постійне оновлення професійних стандартів. Успішні працівники активно використовують онлайн-курси, проходять професійні сертифікації, здобувають нові кваліфікації, аби зберігати свою конкурентоспроможність. Роботодавці, своєю чергою, все частіше інвестують у розвиток персоналу, розробляючи корпоративні навчальні програми та платформи.

По-п'яте, глобалізація ринку праці та мобільність робочої сили на ньому. Глобалізація посилюється появою цифрових платформ для фрилансу, Gig-зайнятості, роботи в дистанційному форматі, а також активною трудовою міграцією внаслідок конфліктів та політикою країн, яка її заохочує. Усе це разом підвищує увагу до забезпечення психологічного комфорту працівників, їхнього ментального здоров'я та емоційного добробуту. Організації все частіше запроваджують програми підтримки work-life balance, розвиток корпоративної культури довіри та безпеки, заходи для зниження стресу. Працівники, у свою чергу, дедалі частіше обирають роботодавців, які дбають не лише про оплату праці, а й про якість робочого життя.

По-шосте, екологічна трансформація промисловості та розвиток «зелених» професій. Посилення уваги до екологічних проблем, кліматичних змін та сталого розвитку формує попит на нові професії. Зростає потреба в фахівцях з відновлюваної енергетики, екологічного аудиту, «зеленого» будівництва, еко-інжинірингу.

**Висновки.** Було розглянуто тренди, які є взаємопов'язаними і формують нову парадигму економічного розвитку, яка вимагає адаптивності, інноваційності та довгострокового мислення від усіх учасників глобальної економіки. Ці зміни визначають умови до поступової трансформації світового ринку праці. Компанії орієнтуються на зниження вуглецевого сліду, впровадження ESG-підходів та екологічно відповідального управління. У результаті ринок праці трансформується, формуючи нові можливості для тих, хто прагне працювати на благо природи та сталого розвитку.

**ЩЕРБАК Геннадій,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
асистент кафедри міжнародного, цивільного та комерційного права,  
Державний торговельно-економічний університет  
**МАЗУР Катерина,**  
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
ОП «Міжнародні відносини та економічна дипломатія»,  
Державний торговельно-економічний університет

## **ВПЛИВ СВІТОВИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ВІЙН НА СТРУКТУРУ ЗАЙНЯТОСТІ В КРАЇНАХ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ**

У сучасних реаліях, коли країни з усього світу все більше звертаються до нової форми протекціонізму, торговельні війни набувають дедалі більшого значення та поширення, суттєво змінюючи економічний ландшафт світу. Ігноруючи взаємозалежний характер світової економіки, держави розпалюють торговельні конфлікти, наслідки яких особливо гостро відчують країни, що розвиваються. Критично залежні від експортних надходжень та стабільності світових ринків, ці країни стають найбільш вразливими до торговельних обмежень та змін у глобальному попиті, що безпосередньо призводить до деформації структури їхньої зайнятості та загострення соціально-економічних проблем.

Відхід від принципів вільної торгівлі знаходить своє відображення у розгортанні торговельних війн, які являють собою форму міждержавного економічного протистояння й тиску. Суть цих конфліктів полягає насамперед у цілеспрямованому створенні штучних перешкод для міжнародного обміну товарами та послугами через введення тарифів, квот та інших нетарифних бар'єрів у відповідь на дії торговельних партнерів. Хоча основною метою таких заходів є підтримка внутрішнього виробництва, на практиці вони нерідко призводять до порушень цінової рівноваги, зростання вартості продукції, скорочення доступу до ринків і загального уповільнення економічного розвитку. Таким чином, торговельні війни трансформують глобальний економічний порядок, приносячи одним країнам ситуативні вигоди, а іншим – відчутні економічні втрати.

Внаслідок торговельних війн, найбільших втрат зазнають країни, що розвиваються, адже їхні економіки мають обмежену диверсифікацію та високу залежність від експорту сировини чи дешевої робочої сили. У той час, коли великі держави штучно обмежують доступ до своїх ринків і переорієнтовують торговельні потоки у власних інтересах, країни, що розвиваються, опиняються у вкрай вразливому становищі, який обумовлюється падінням зовнішнього попиту, погіршенням умов торгівлі та дестабілізацією внутрішніх ринків, а також різким скороченням робочих місць [3].

Особливо критичним є вплив на структуру зайнятості, який полягає у зниженні стійкості ринків праці експортно орієнтованих галузей. Через втрату доступу до ключових ринків, зокрема США чи Китаю, країни з економікою, що



розвивається, стикаються з масовими звільненнями у легкій промисловості, сільському господарстві та добувному секторі. Мексика, як одна з країн, що опинилась в такій ситуації, уже зазнала суттєвих втрат через зміну торговельної політики США, що, своєю чергою, призвело до перерозподілу експорту з традиційних партнерів на нові, менш прибуткові ринки, як-от Канада чи Бразилія. У таких умовах нестача виробничої диверсифікації та низька здатність до адаптації посилюють тіньову зайнятість, зростання нерівності та міграцію кваліфікованих кадрів, поглиблюючи соціальну-економічну нестабільність держави [2; 5].

У відповідь на ці виклики, уряди країн, що розвиваються, змушені переглядати та реорганізовувати свої економічні стратегії й міжнародні альянси. Дедалі частіше можна спостерігати спроби зменшити залежність від традиційних торговельних партнерів, диверсифікувати експортні ринки та створити внутрішні стимули для розвитку локального виробництва. Такі країни шукають альтернативних постачальників і покупців, переорієнтовують ланцюги постачань, і водночас – зазнають серйозного тиску з боку інфляції, зростання цін на імпортовані товари та падіння купівельної спроможності населення.

Втім, не всі держави з економікою, що розвивається, є винятково постраждалими сторонами в глобальних торговельних війнах. Деякі з них, навпаки змогли скористатися новими умовами на свою користь. Репрезентативним прикладом цього є В'єтнам, який завдяки своїй гнучкості в зовнішньоекономічній політиці, активній інтеграції у східноазійські ланцюги створення доданої вартості, а також значній кількості укладених угод про вільну торгівлю, зміг посилити свої позиції на світовому ринку. Політика відкритості до іноземних інвесторів і стабільна макроекономічна ситуація дозволили В'єтнаму не лише зберегти, а й наростити обсяги як експорту, так і імпорту – навіть попри загострення торговельної конфронтації між провідними державами. Таким чином, у контексті структурних зрушень у глобальній торгівлі, В'єтнам перетворюється з периферійного виробника на стратегічного гравця, здатного адаптуватися до нових викликів і використовувати їх як точку зростання [1, с. 2-6].

Крім того, ще одним показовим прикладом нової хвилі протекціонізму є повернення до влади Дональда Трампа у 2025 році та його курс «Америка передусім». Політика підвищення мит на імпортовані товари з Китаю, ЄС, країн Південної Азії та Латинської Америки спричинила новий виток глобальної торговельної напруги. Світова Організація торгівлі (СОТ) попереджає, що ці заходи можуть призвести до зниження торгівлі на 0,2% у 2025 році, замість раніше прогнозованого зростання на 2,7%. Особливо вразливими є країни, що розвиваються, які стикаються зі значним падінням експорту до США, втратою замовлень та посиленням соціального тиску. Проте, очікується подальше посилення впливу торговельної війни на країни, посилюючи їх економічні труднощі й викликаючи структурні зміни на ринку праці [4].

Таким чином, торговельні війни не лише порушують макроекономічну рівновагу, але й глибоко проникають у соціально-економічний прошарок країн, що розвиваються, змінюючи не лише напрямки торгівлі, а й саму структуру

ринку праці, змушуючи уряди імпровізувати та шукати баланс між зовнішнім тиском і внутрішніми потребами.

#### Список джерел

1. Liu R., Beason R., Thao P., Wang L.. The Third-Country Impact of the US-China Trade War on Vietnamese Firms: A Global Value Chains Perspective. 2025. P. 45. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5113547>.
2. Spare developing countries from new US tariffs: UN trade chief. *United Nations News*. 2025. URL: <https://news.un.org/en/story/2025/04/1162081> (дата звернення: 15.04.2025).
3. Trade Wars and Their Effects on Developing Economies. *CESCUBE*. 2025. URL: <https://www.cescube.com/vp-trade-wars-and-their-effects-on-developing-economies> (дата звернення: 16.04.2025).
4. Trump tariffs will send global trade into reverse this year, warns WTO. *The Guardian*. 2025. URL: <https://www.theguardian.com/us-news/2025/apr/16/trump-tariffs-will-send-global-trade-into-reverse-this-year-warns-wto> (дата звернення: 16.04.2025).
5. US tariffs move could see three per cent fall in global trade, says top UN economist. *United Nations News*. 2025. URL: <https://news.un.org/en/story/2025/04/1162151> (дата звернення: 15.04.2025).

## **Секція «МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА: РЕГУЛЯТОРНІ ПРІОРИТЕТИ»**

**HORBASHEVSKA Maryna,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Management and Finance,  
Mariupol State University

**MATSUKA Viktoriia,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Finance,  
Mariupol State University

### **DIGITALIZATION AND MANAGEMENT OF MIGRATION FLOWS**

In the modern world, migration processes are becoming increasingly dynamic and large-scale, which requires effective mechanisms for their regulation. Traditional methods of migration management are often not flexible enough and do not provide for prompt decision-making. At the same time, the rapid development of digital technologies opens up new opportunities for improving migration policy.

Digitalization of migration management includes the use of biometric technologies, electronic visa systems, artificial intelligence (AI), big data analysis (Big Data) and blockchain technologies to ensure transparency and security of migration processes. Such digital tools allow not only to simplify the procedures for registering migrants, but also to increase the efficiency of control over migration flows, reduce the level of illegal migration, and improve the integration of migrants into society.

The relevance of the study is also due to global challenges, in particular migration crises, pandemics and increased national security measures. Digital innovations can be a key factor in ensuring effective management of migration processes, which makes this topic important for scientific analysis.

Digitalization of migration policy is the process of implementing digital technologies to manage migration flows, control population movements, and ensure border security. It encompasses a wide range of tools, including biometric identification, electronic migrant registration systems, Big Data analysis (Big Data), artificial intelligence (AI) and blockchain technologies.

The main aspects of digitalization in the field of migration are: automation of registration and control processes; security and identification of the person; forecasting of migration trends; protection of personal data and cybersecurity – implementation of blockchain technologies to preserve confidential information about migrants; integration of migrants through digital platforms [1].

In the modern world, countries are actively implementing digital technologies to optimize migration policy. The main global trends in this area are.

Biometric passports and e-visas. The EU has introduced the European Travel Information and Authorization System (ETIAS), which automatically checks the

security risks of applicants. The US uses the Electronic System for Travel Authorization (ESTA) for prior risk analysis. Many countries use e- Visa, which allows visas to be obtained online without having to visit embassies.

Automated border checkpoints. Use of electronic turnstiles (e-Gates), which operate on the basis of biometric passports and automatically verify the identity, reducing the time of passing the control. Introduction of Facial technology Recognition System (FRS) at international airports (e.g. in the UK, UAE, Singapore).

Artificial Intelligence and Big Data Analysis (Big Data). Artificial intelligence algorithms analyze migration trends, identify potential threats, and help make management decisions. Big Data is used to track illegal migration, predict crises, and allocate resources for refugee reception.

Blockchain in migration processes. Some countries are testing blockchain to store migration data, ensuring transparency and protection of information about refugees and migrant workers. Implementation of digital identification systems for migrants who do not have official documents (e.g., the UN ID2020 system).

Mobile apps to support migrants. In Germany, the «Ankommen» app helps refugees adapt, find housing, and work. In Canada, migrants use «ArriveCAN» to streamline immigration procedures.

Thus, global trends demonstrate the active implementation of digital technologies to improve the effectiveness of migration policy and the protection of migrants [2].

Biometric technologies are one of the most effective digital tools in migration policy. They allow for accurate identification of a person, reduce the risks of document forgery, and contribute to improved control over migration flows.

The main types of biometric technologies: fingerprints, facial recognition, iris scanning, DNA identification – used to confirm family ties in migration cases (VIS system (Visa Information System) in the EU, Biometric program Exit in the US, Aadhaar system in India.

Electronic visas (e- Visa) and digital registration platforms significantly simplify migration procedures, reduce bureaucratic barriers and allow for the automation of applicant verification processes (European ETIAS eTA (Electronic Travel Authorization System)). Travel Authorization in Canada, e- Visa in the UAE).

Artificial Intelligence (AI) and Big Data (Big Data) play an important role in predicting migration crises, border management and analyzing migration-related risks (forecasting migration flows, identifying illegal migrants, optimizing refugee distribution. Examples of implementation: Frontex in the EU, UN AI4Migration Program, Predictive System Analytics in the USA [3].

Blockchain technologies can revolutionize the system of storing and verifying migration documents, ensuring transparency and protection against forgery (Protection of personal data, Transparency and impossibility of forgery of documents, Access to migration history).

Examples of implementation: ID2020 Project (UN), World Food Programme (WFP), the Estonian e- Residency system is a blockchain platform that allows migrants to obtain digital resident status and conduct business remotely.

The main risks of digitalization of migration policy: illegal access to personal data; insufficient level of legal regulation; risk of mass surveillance and human rights violations [4].

Cybersecurity challenges in digital migration control systems: hacker attacks on government migration systems; biometric data forgery; malware in e-visas and digital passports.

Prospects of digital technologies in regulating migration flows.

Despite the challenges, digitalization opens up new opportunities for the development of migration policy.

1. Automation of migration management through artificial intelligence.
2. Implementation of digital passports and identification systems
3. Greater integration of interstate digital systems.
4. Development of «smart borders».

Digitalization of migration policy opens up new opportunities for effective management of migration flows, increased security, and simplified procedures. Biometrics, artificial intelligence, Big Data and blockchain are being actively implemented in various countries. However, along with the advantages, there are challenges – in particular regarding privacy, cybersecurity and ethics. Among the recommendations: creating a legal framework for the protection of personal data, using blockchain and quantum encryption for security, automating identification and border control, international cooperation in creating unified registries. It is important to maintain a balance between digitalization and human rights. Further research could focus on the effectiveness of digital tools against illegal migration, the concept of «smart borders», the impact of digitalization on human rights, as well as the use of AI and Big Data for migration prediction and blockchain for document verification.

#### List of sources

1. Мацука В. М. Цифрові технології як драйвер управлінських змін. *Управління розвитком соціально-економічних систем* : матеріали ІХ Міжнар. науково-практичної конф. (присвяченої пам'яті професора Григорія Євтієвича Мазнева), 06-07 березня 2025 р. Частина 1. Харків : ДБТУ, 2025. С. 112–114. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/64396> (Accessed 10 April 2025).

2. European Commission. Digitalization of migration management: Achievements and challenges. European Union Reports on Migration. 2021.

3. WORLD MIGRATION REPORT 2022. URL: <https://publications.iom.int/system/files/pdf/WMR-2022.pdf> (Accessed 10 April 2025).

4. WORLD MIGRATION REPORT 2024. URL: <https://worldmigrationreport.iom.int/msite/wmr-2024-interactive/> (Accessed 10 April 2025).

**БАЛАБАНОВА Наталя,**  
кандидат наук з державного управління, доцент,  
в.о. завідувача кафедри економіки та  
міжнародних економічних відносин,  
Маріупольський державний університет

## **ВПЛИВ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ УКРАЇНИ**

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 р. суттєво погіршило демографічну та економічну ситуацію в країні, поставивши під загрозу її перспективи відновлення. Внаслідок війни Україна зіткнулася з масштабною депопуляцією. Станом на липень 2023 р. на території України (у кордонах 1991 р.) проживало 35,6 млн людей, а на контрольованій території – 31,8 млн. За даними 2024 р., на контрольованій території залишається трохи більш як 31 млн людей [3].

Згідно з даними Міжнародної організації з міграції, майже третина населення України була змушена залишити свої домівки через війну. Станом на квітень 2025 року, близько 3,7 млн осіб залишаються внутрішньо переміщеними, а майже 6,5 млн – біженцями в інших країнах. Більшість тих, хто залишив країну, – це жінки та діти. Ці тенденції поглиблюють вже існуючу демографічну кризу, що характеризується низьким рівнем народжуваності та старінням населення [4].

Понад 14,6 млн людей в Україні потребують гуманітарної допомоги, що становить приблизно 40% населення країни. Крім того, 2,2 млн українських біженців у сусідніх державах також потребують підтримки. У Європейському Союзі більшість біженців – жінки та діти: 46% отримувачів тимчасового захисту – дорослі жінки, 33% – діти, 21% – дорослі чоловіки [5].

Економіка України зазнала значних втрат. У 2025 році Національний банк України знизив прогноз зростання ВВП до 3,1% через триваючі воєнні дії та глобальні торговельні конфлікти. Незважаючи на певне відновлення, країна стикається з дефіцитом робочої сили. За оцінками Міністерства економіки та Міжнародної організації праці, для досягнення цільових показників зростання ВВП протягом наступного десятиліття Україні потрібно залучити від 4,5 до 8,6 млн додаткових працівників. З точки зору освітніх вимог для цих додаткових робочих місць, Україна потребуватиме 4,73 млн додаткових працівників з вищим рівнем освіти, 2,27 млн працівників із середнім рівнем освіти та 1,58 млн працівників з базовим рівнем освіти [1].

Ще до повномасштабного вторгнення росії Україна зіткнулася з демографічними проблемами, з низькою народжуваністю та еміграцією, яка значно випереджала імміграцію. Це сприяло як скороченню населення, так і його старінню. Зрозуміло, що неповернення біженців ще більше посилить ці тенденції, прискорюючи процес старіння та поглиблюючи демографічний дисбаланс.

За даними дослідження Центру економічної стратегії частка біженців, які планують повернутися в Україну, продовжує зменшуватися. Наприкінці 2024 р. вперше вона опустилася нижче половини опитаних. Багато з тих, хто раніше висловлював чіткий намір або ймовірність повернення, тепер переглянули своє рішення і схиляються до того, щоб залишитися за кордоном. Водночас деякі біженці, які спочатку планували повернення на початку 2024 р., вже здійснили його [6].

*Таблиця 1*

**Відповіді респондентів на запитання «Чи плануєте Ви повернутися в Україну?», %**

|               | <b>точно планую</b> | <b>скоріше планую</b> | <b>скоріше не планую</b> | <b>точно не планую</b> | <b>важко сказати</b> |
|---------------|---------------------|-----------------------|--------------------------|------------------------|----------------------|
| листопад 2022 | 50                  | 24                    | 8                        | 2                      | 16                   |
| травень 2023  | 41                  | 22                    | 11                       | 3                      | 23                   |
| січень 2024   | 26                  | 26                    | 16                       | 7                      | 25                   |
| грудень 2024  | 20                  | 23                    | 20                       | 14                     | 23                   |

*Джерело: складено на підставі [6]*

Основними перешкодами для повернення залишаються як воєнні, так і економічні чинники. Серед ключових причин, які стримують біженців від повернення, – постійні ризики для безпеки та невизначеність, зруйноване житло, низький рівень життя та труднощі з працевлаштуванням в Україні [6].

За думкою дослідників Інституту демографії та проблем якості життя Національної академії наук, рішення про повернення значною мірою залежить від комплексу соціальних, економічних та психологічних чинників. До основних мотивів, які можуть сприяти поверненню, дослідники відносять невідповідність роботи за кордоном попередньому соціальному статусу, професії та рівню кваліфікації; труднощі адаптації в новому середовищі; зниження рівня соціальної підтримки; незадоволення якістю освітніх послуг та ставленням до дітей мігрантів; а також наявність в Україні родичів, нерухомого майна або бізнесу [2,3].

Разом з тим, фактори, що можуть стримувати повернення, залишаються значущими. Серед них – перш за все, проблема безпеки. Йдеться не лише про реальні загрози, пов'язані з бойовими діями, але й про побоювання щодо нестабільного майбутнього внаслідок можливої нової агресії.

Іншими стримувальними чинниками є відсутність на батьківщині гідних умов для життя – роботи, стабільного доходу, житла – а також переконаність у кращих можливостях для дітей за кордоном. Важливу роль відіграє й наявність хронічно хворих членів родини, лікування яких у європейських країнах забезпечується за рахунок медичного страхування [3].

Одним із ключових викликів для України, що постає незалежно від міграційних процесів, є депопуляція. Навіть у разі повернення значної частини вимушених і трудових мігрантів, країна не зможе уникнути негативних

демографічних тенденцій. Природним шляхом змінити ситуацію вже неможливо через її критичний характер.

Наслідки депопуляції мають системний характер. Передусім, це втрата людського капіталу, що ускладнює відновлення економіки в післявоєнний період через нестачу робочої сили та структурний дисбаланс на ринку праці. Зменшення щільності населення в окремих регіонах ускладнюватиме господарську діяльність на місцях. Крім того, Україна зіткнеться з посиленням демографічним старінням. Це потребуватиме масштабної трансформації інфраструктури – житлової, транспортної, а також систем охорони здоров'я й соціального захисту. Зростання частки пенсіонерів неминуче підвищить навантаження на економічно активне населення. Прискорене старіння негативно впливатиме на здатність суспільства до адаптації, включно з перекваліфікацією кадрів, що є необхідною умовою економічної модернізації. Паралельно спостерігатиметься зменшення частки молоді, зниження репродуктивного потенціалу та зростання показників смертності [3].

Таким чином, проблема повернення мігрантів тісно пов'язана з ширшим спектром соціально-демографічних викликів та ризиків, які потребують комплексної державної політики, спрямованої не лише на безпеку, а й на створення гідних умов для життя, роботи та розвитку громадян в Україні.

#### Список джерел

1. Звіт Міжнародної організації праці: Перспективи досягнення цільового ВВП України до 2032 р.: перспектива ринку праці (вересень 2023 р.). URL: <https://drive.google.com/file/d/1iou9mjwNSY8Rvio4hP5e8-1vPKKm6kZX/view> (дата звернення: 21.04.2025).

2. Інститут демографії та проблем якості життя Національної академії наук. URL: <https://www.old.nas.gov.ua/UA/Org/Pages/default.aspx?OrgID=0000033> (дата звернення: 21.04.2025).

3. Лібанова Е. Наш людський капітал: втрати й перспективи відродження. Газета «Світ» : веб-сайт. URL: <https://surli.cc/rnxghv> (дата звернення: 21.04.2025).

4. Міжнародна організація з міграції: Шляхи легальної міграції: сприйняття трудових мігрантів та відновлення в Україні – липень 2024 р. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-pathways-regular-migration-perceptions-migrant-workers-and-recovery-ukraine-july> (дата звернення: 21.04.2025).

5. Центр аналізу європейської політики (СЕРА): Україна потребує повернення своїх біженців. URL: <https://cepa.org/article/ukraine-needs-its-refugees-to-return/> (дата звернення: 21.04.2025).

6. Центр економічної стратегії: Українські біженці після трьох років за кордоном: скільки і хто повернеться? Четверта хвиля дослідження. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/ukrainian-refugees.-fourth-wave.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).



**ІВАНЕНКО Людмила,**  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри педагогіки, корекційної освіти та менеджменту,  
Чернігівський обласний інститут післядипломної  
педагогічної освіти ім. К. Д. Ушинського

## **ДИРЕКТИВА ПРО ТИМЧАСОВИЙ ЗАХИСТ: ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ**

Вимушена міграція з України у 2022 році, спровокована широкомасштабним російським наступом, спричинила суттєві зрушення у європейській міграційній політиці. На початок 2023 року по всій Європі, за даними ООН, було зафіксовано понад 8 млн біженців з України [1], більша частина з яких – жінки з дітьми. За оцінками експертів, 78% з них опинились у розлуці з найближчими родичами, що означало не лише постійний психологічний стрес, але й відсутність важливої соціальної, емоційної та економічної підтримки від близьких. Це суттєво підвищило їхню вразливість до експлуатації, насильства та маргіналізації.

Однією зі стратегій екстреного реагування, розроблених ЄС у 2001 році, є Директива про тимчасовий захист, активована у відповідь на міграційну хвилю 2022 року [2]. Задіяна вперше за всю історію її існування (навіть попри міграційну кризу 2015-2016 років), ця директива стала важливим дієвим інструментом, який дозволив Європейському Союзу швидко впоратись із новим викликом.

Безумовними перевагами надання прихистку за Директивою стали: швидка легалізація (отримання права на проживання), доступ до ринку праці й житла, доступ до медичних послуг, освіти та соціальної підтримки. Однак, універсальний характер цього документу створив і низку викликів, які засвідчили недостатню адаптованість політики ЄС до реальних потреб переміщених осіб. Зокрема, однією з таких сірих палям стала повна відсутність гендерного аспекту.

Варто зазначити, що не всі жінки, переміщені через війну в Україні, виявились однаково захищеними у приймаючих країнах. Особливу категорію становлять ті, у кого відбувається нашарування категорій вразливості, таких як раса, національність, наявність дітей, інвалідність, сексуальна орієнтація, вік та соціально-економічне становище. Дослідники наголошують на необхідності визнання і врахування міжсекторальності як ключового принципу в розробці політик тимчасового захисту, вказуючи, зокрема, на те, що, наприклад, жінки з ромських громад, чорношкірі біженки, жінки з інвалідністю, а також літні жінки стикаються з множинною дискримінацією як на кордоні, так і в країнах перебування. Так, ромських жінок частіше розміщують у гірших умовах проживання або взагалі відмовляють у прийомі; чорношкірі жінки повідомляють про випадки расистських нападів тощо [3, с. 306; 4, с. 14].

Ще один аспект – насильство за ознакою статі та торгівля людьми. Ще до початку повномасштабної війни українки входили до груп найвищого ризику у сфері торгівлі людьми в Європі. Війна лише посилила ці ризики. Відсутність

безпечного житла, брак соціальних контактів, фінансова нестабільність – усе це створює ідеальні умови для експлуатації. Згідно з міжнародним визначенням, торгівля людьми включає вербування, переміщення, переховування осіб із використанням сили, шантажу, обману чи зловживання владою з метою експлуатації [5]. Особливо вразливими є жінки, які мешкають у колективних центрах без приватного простору або тимчасово прийняті в приватні домогосподарства [3]. Водночас у країнах ЄС спостерігається тенденція уникати подання офіційних заяв про насильство (причинами найчастіше є мовні бар'єри, страх перед стигматизацією, відсутність доступу до правової допомоги та невпевненість у правовому статусі).

Поширеним явищем у Європі є експлуатація українських біженок на ринку праці. За даними соціологічних досліджень, близько 60% жінок, які покинули Україну, мають вищу освіту, переважна більшість з них були працевлаштовані на батьківщині до війни. Однак їх кваліфікації рідко визнаються або враховуються при працевлаштуванні у приймаючих країнах. На новому місці вони змушені погоджуватись на низькооплачувану працю, часто без контракту і відповідного соціального захисту. Особливо часто жінки залучаються до так званих «простих робіт»: догляд за літніми людьми (наприклад, «баданте» в Італії), прибирання, кухня (Чехія, Польща), сільське господарство (Польща, Італія). У цих секторах зафіксовано численні випадки заниженої або неофіційної оплати, експлуатаційних умов праці (понаднормові години без додаткової оплати). Багато жінок не скаржаться через ризик втратити роботу або дозвіл на проживання, а також через недостатню обізнаність про трудові права у країні перебування.

Також варто звернути увагу і на дисбаланс політики і реальних практик щодо репродуктивного права жінок-біженок. Зокрема, Директива ЄС про тимчасовий захист у статті 13(4) формально гарантує надання медичної допомоги особам, які зазнали тортур, сексуального чи фізичного насильства. Однак, на практиці ця норма не забезпечує системного доступу до послуг у сфері сексуального та репродуктивного здоров'я (ПСРЗ). В деяких країнах такі послуги часто не покриваються державним медичним страхуванням або вимагають складних процедур, недоступних для переміщених жінок у кризі. Брак доступу до СРЗП є не лише порушенням прав на охорону здоров'я, але і підриває базові принципи людської гідності переміщених жінок.

В методологічному аспекті варто наголосити, що для розбудови ефективного гендерного виміру у європейському законодавстві про тимчасовий захист, слід відмовитись від об'єднання різних вразливих категорій у бінарну конструкцію «чоловіки/жінки» та штучно-монолітну категорію «жінки та діти». Якщо перша створює бар'єри для людей з іншими гендерними ідентичностями, то друга не враховує особливі потреби дітей, як окремої вразливої групи, що потребує особливої уваги.

Таким чином, Директива про тимчасовий захист, пори її ефективність як інструменту екстреного реагування, який дозволив ЄС швидко впоратись із викликами, пов'язаними з безпрецедентною міграційною хвилею, не враховує гендерні аспекти тимчасового переміщення, покладаючись лише на

фрагментовані національні політики. Це свідчить про нагальну потребу в уніфікації правової бази ЄС, яка включатиме статті про запобігання насильству, дискримінації та забезпечить доступ до ПСРЗ. Також реформи потребує і система притулків для біженців, яка має базуватись на гендерно-чутливому і міжсекторальному підході.

#### Список джерел

1. UNHCR, (2023). Ukraine Refugee situation. URL: <https://surl.li/fuyure> (дата звернення: 15.04.2025).
2. Council Directive 2001/55/EC of 20 July 2001 on minimum standards for giving temporary protection in the event of a mass influx of displaced persons and on measures promoting a balance of efforts between Member States in receiving such persons and bearing the consequences thereof. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2001/55/oj/eng> (дата звернення: 15.04.2025).
3. Lashchuk I. Time to Address the Absence of ‘Gender’ in the Temporary Protection Directive and its Recent Implementation. *EU responses to the large-scale refugee displacement from Ukraine: an analysis on the Temporary Protection Directive and its implications for the future EU asylum policy*. Florence: European University Institute, 2023. Pp. 303–316.
4. EIGE. Women fleeing the war: Access to sexual and reproductive healthcare in the EU under the Temporary Protection Directive. Publications Office of the European Union. 2023. 88 p.
5. Anderson K. Understanding How Gender Impacts EU Refugee Policy: A Case Study of Ukrainian Refugees. *The Grimshaw Review of International Affairs*. 2024. Vol. 1. Is. 2. URL: <https://grimshawreview.lse.ac.uk/articles/16> (дата звернення: 16.04.2025).

**КОРОВЧУК Юрій,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин,

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

**ІВАНОВА Юліана,**

здобувачка другого освітнього рівня «Магістр»

ОП «Міжнародні економічні відносини»,

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

### **МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ НЕРИНКОВИХ МЕХАНІЗМІВ СТИМУЛЮВАННЯ РЕЕМІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Реміграційні процеси є важливим фактором відновлення економічного потенціалу України в умовах воєнного стану. Втрата значної частини трудових ресурсів через вимушену еміграцію створює загрозу для економічного розвитку, що вимагає застосування комплексних підходів для стимулювання повернення

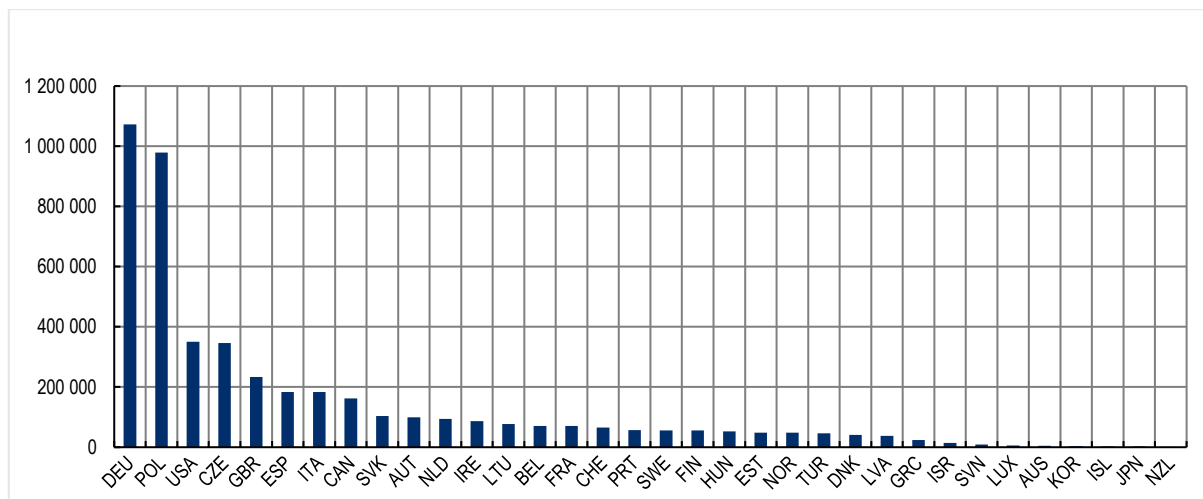
громадян. Дослідження світового досвіду свідчить, що не ринкові механізми можуть відігравати значну роль у цьому процесі.

Війна спричинила масовий відтік громадян України, особливо висококваліфікованих фахівців, що негативно позначилося на ринку праці, демографічній ситуації та потенціалі економічного зростання. Відновлення країни неможливе без повернення значної частини цих громадян. Реміграція сприяє стабілізації ринку праці, підвищенню рівня кваліфікації робочої сили, активізації інвестиційної діяльності та сприянню відновленню соціального капіталу.

Через повномасштабне вторгнення Росії на українські території відбулось найбільше переміщення біженців в Європі з часів Другої світової війни, яке має все більш глобальний вплив, а саме зумовив зниження чисельності робочої сили в країні на 20%. Понад 10 мільйонів осіб стали внутрішньо переміщеними або отримали статус біженців у межах країн ОЕСР. Станом на 2023 рік в країнах даного регіону проживало приблизно 4,7 мільйонів українців, які були змушені залишити свої домівки. За даними рисунку 1, рекордна кількість українців перебувала в Німеччині (1 072 705,0), Польщі (1 978 885), США (350 000), Чехія (345 880), Велика Британія (233 600) [1].

Міжнародний досвід показує, що одним із ключових механізмів стимулювання повернення громадян є державна підтримка та соціальні гарантії. Досвід Польщі демонструє ефективність програм для повернення громадян: у межах ініціативи «Powroty» впроваджено комплекс заходів з житлового забезпечення, соціальної підтримки та адаптації на ринку праці. У 2023 році ця програма сприяла поверненню понад 50 тисяч осіб, що на 15% більше, ніж у 2022 році.

Окрім фінансової підтримки, важливу роль відіграють освітні та професійні програми. В Україні може бути впроваджено механізм визнання кваліфікацій, прискореного працевлаштування та перепідготовки фахівців. Наприклад, у Німеччині діє програма «Recognition in Germany», яка дозволяє швидко адаптувати кваліфікацію мігрантів до вимог національного ринку праці, що сприяло інтеграції понад 70% учасників у професійне середовище.



**Рис. 1. Загальна кількість біженців з України в країнах ОЕСР в 2023 році [1]**

Однією з головних умов повернення українців є покращення рівня безпеки. За опитуванням Агентства ООН у справах біженців, 68% українських біженців вказують на відсутність безпеки як основний фактор, що перешкоджає поверненню. Інвестиції в розвиток безпечної інфраструктури, відновлення житлового фонду та покращення правоохоронної системи стануть важливим чинником реміграції.

Не менш важливими є патріотичні та культурні ініціативи, спрямовані на підтримку зв'язків із діаспорою та мотивацію до повернення. У Латвії реалізується проєкт «PAPS» (Проєкт регіональних координаторів з реміграції), який надає консультації мігрантам, допомагаючи їм оцінити переваги повернення та успішно інтегруватися в суспільство. Програма спрямована на забезпечення робочих місць для ремігрантів і підтримку розвитку підприємництва. Завдяки цьому у 2022 році близько 30% латвійців, які раніше виїхали за кордон, розглянули можливість повернення [2].

Окрім зазначених факторів, важливим є підвищення рівня заробітних плат та соціальних стандартів. За даними дослідження Gradus Research, 65% українців, які перебувають за кордоном, мають роботу і працюють повний або частковий робочий день, а їхня фінансова ситуація стабілізується: 45% оцінюють фінансовий статус своєї сім'ї як вище середнього у порівнянні з 24% у травні 2022 року. Це свідчить про необхідність створення конкурентних умов на українському ринку праці, включаючи підвищення зарплат, надання податкових стимулів для бізнесу, що створює робочі місця, та вдосконалення соціального захисту [3].

Одним із важливих аспектів реміграційних процесів є бажання самих громадян повернутися на Батьківщину. Попри всі виклики, з якими зіткнулися українці за кордоном, значна частина вимушених мігрантів розглядає можливість повернення додому. Хоча соціологічні дослідження, що аналізують міграційні наміри, мають певні обмеження, вони все ж демонструють позитивну динаміку та дають підстави для оптимізму.

Основним фактором, який стимулює повернення, є возз'єднання з родиною. Найчастіше повертаються ті, хто стикається з труднощами у працевлаштуванні та пошуку житла за кордоном, а також громадяни, у яких в Україні залишилися літні родичі, що потребують догляду.

Однією з головних перешкод у працевлаштуванні за кордоном є мовний бар'єр, який ускладнює отримання кваліфікованої роботи за фахом. Більшість пропозицій на ринку праці для українців стосуються некваліфікованих робіт у сфері обслуговування, тоді як значна частина мігрантів, незалежно від статі, має вищу освіту та прагне знайти роботу відповідно до свого професійного рівня. Водночас ті, хто виїжджав як трудові мігранти ще до початку повномасштабної війни, зазвичай вже мали стабільне місце роботи за кордоном [4].

Дослідження також свідчать, що ключовим фактором для повернення залишається питання безпеки. Українці, які виїхали із зон активних бойових дій, частіше готові повернутися, але переважно до регіонів, де ситуація є більш

стабільною. Однак таке рішення можливе лише за умови забезпечення підтримки у вигляді житла, працевлаштування та фінансової допомоги.

Ті, хто вже повернувся, зазначають значні труднощі, зокрема нестачу житла, проблеми з працевлаштуванням і загальну невизначеність економічної ситуації. Завершення воєнних дій, економічне відновлення, реконструкція інфраструктури та забезпечення належних умов для життя є ключовими передумовами для повернення українців. Крім того, обмеження термінів перебування у країнах ЄС та інших державах-реципієнтах також стає одним із вагомих стимулів для повернення на Батьківщину.

В умовах складності реалізації програм підвищення соціального добробуту, через війну, саме такі українці стають цільовою аудиторією неринкових механізмів стимулювання реєміграційних процесів. До числа найбільш актуальних не ринкових механізмів стимулювання реєміграційних процесів в Україні слід зарахувати:

- трансформація суспільного сприйняття інституту держави. Тобто ефективна і основне гласна боротьба з корупцією, реформування судової системи, утвердження відповідностей кваліфікаційних вимог і норм оплати праці, залучення діаспори до реформ, і т.д);

- відтворення більш ефективного середовища життєдіяльності. Тобто всі заходи з відновлення інфраструктури, розмінування та ремонту повинні орієнтуватися на високі стандарти якості та енергоефективності;

- дебіюрократизація і цифровізація системи соціальних гарантій, допомоги та адміністративних процедур (програми адаптації ВПО , житлові програми, доступ до медицини та освіти, допомога дітям, соціальні виплати, забезпечення простоти процесу повернення, оформлення документів, прописки, отримання соціальних виплат та юридичної допомоги);

- психологічна підтримка (створення центрів психологічної допомоги та популяризація історії успіху тих, хто вже повернувся);

- активізація співпраці з іноземними ЗМІ, щодо об'єктивного висвітлення подій і глобального утвердження героїзації українського народу.

Реміграція українців є стратегічно важливим фактором для відновлення економіки та стабілізації ринку праці в Україні. Основними мотивами повернення є возз'єднання з родиною, труднощі з працевлаштуванням за кордоном, а також бажання відновити нормальне життя на Батьківщині. Водночас однією з головних перешкод залишається безпекова ситуація, що змушує громадян обирати більш стабільні регіони для повернення.

Для досягнення позитивних змін необхідно не лише створювати сприятливі економічні умови, а й інвестувати у безпекову та соціальну інфраструктуру. Відновлення житла, розвиток регіонів та підтримка громадян, які повертаються, мають стати пріоритетами державної політики, щоб забезпечити сталий соціально-економічний розвиток країни.

### Список джерел

1. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Migration Outlook 2023. URL: <https://www.oecd.org/migration/> (дата звернення: 13.03.2025).
2. Проєкт «PAPS» : веб-сайт. URL: <https://www.paps.lv> (дата звернення: 13.03.2025).
3. Міграційні настрої українців. Gradus Research : веб-сайт. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/migration-intentions-ukrainians-ukraine-and-abroad/> (дата звернення: 13.03.2025).
4. Пищуліна О. Міграційні виклики для України у контексті повномасштабної війни. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2023/10/25/2023-Pyshchulina-MIGRACIA.pdf> (дата звернення: 13.03.2025).

**ЛАНСЬКА Світлана,**

кандидат економічних наук, доцент,  
в.о. завідувача кафедри економіки праці,  
Маріупольський державний університет

## **ПРІОРИТЕТИ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПРИЙМАЮЧИХ КРАЇН**

За оцінками відділу народонаселення Департаменту економічних і соціальних питань Організації Об'єднаних Націй (Population Division UN DESA), у 2024 р. 3,7% від загальної чисельності населення світу складають міжнародні мігранти (всього 304 млн осіб) [1, с. 2]. Демографічні зрушення, глобалізація, нерівність щодо рівня доходів, кліматичні зміни є чинниками інтенсифікації міграційних процесів. Сьогодні практично всі країни світу є залученими до міжнародного обміну людськими (трудовими) ресурсами як імпортери й експортери робочої сили.

Найвпливовішими країнами тяжіння міжнародних міграційних потоків у 2024 р. були США, Німеччина, Саудівська Аравія, Великобританія, Франція, Іспанія, Канада, ОАЕ, Австралія [1, с. 4]. Традиційно до найактивніших країн-донорів міжнародної трудової міграції належать: Індія, Мексика, російська федерація, Китай, Сирія, Бангладеш, Пакистан, Україна, Філіппіни, Афганістан [2, с. 25].

Ефективне управління трудовою міграцією є важливим питанням державної політики у всьому світі. Країни походження здійснюють активне управління еміграцією з метою зменшення бідності серед своїх громадян. Країни призначення також використовують імміграцію, щоб задовольнити свої потреби в робочій силі та зробити внесок у розвиток національної економіки й підвищення добробуту суспільства. Взаємні переваги від керованих міграційних потоків сприяють посиленню двосторонньої співпраці.

Кожна країна формує власну міграційну політику, базуючись на актуальних потребах і пріоритетах розвитку.

Для країн призначення політичне завдання полягає в тому, щоб максимізувати переваги та зменшити витрати на прийом таких мігрантів за допомогою багатосторонньої програми економічної та соціальної інтеграції, а також шляхом підтримки громадян, на яких негативно впливає міграція. Цей підхід застосовується до всіх мігрантів і людей, які потребують міжнародного захисту (біженців), якщо їхні навички та якості повністю відповідають потребам країн призначення [3, с. 283].

Відповідно до досліджень Світового Банку, основними напрямками щодо впровадження заходів регулювання імміграції в країнах призначення є наступні [3, с. 283-286]:

- 1). *Включення міграції в економічні стратегії, забезпечення узгодженості політик.*
- 2). *Стимулювання більш ефективної імміграції та забезпечення мігрантів офіційним статусом.*
- 3). *Сприяння інтеграції на ринку праці.*
- 4). *Підтримка соціальної інтеграції, уникнення сегрегації, боротьба з дискримінацією.*
- 5). *Підтримка громадян, які зазнали негативного впливу міграції.*

Кожен з цих напрямів є об'єктивно обґрунтованим та може бути деталізований.

Багато країн призначення стикаються з демографічними проблемами та зростаючою потребою в робочій силі через те, що населення країн вже старіє (країни з високим рівнем доходу) або починає старіти (країни із середнім рівнем доходу). У більшості випадків посилення автоматизації, впровадження пронаталістської політики та політичних реформ у сфері освіти, пенсійного забезпечення та охорони здоров'я є недостатніми для вирішення проблеми нестачі робочої сили – тому об'єктивною є потреба в певній кількості трудових мігрантів [3, с. 284]. За цих умов першочергового значення набуває усвідомлення та визначення потреб у робочій силі. Кожна країна має сформувати для себе оптимальну комбінацію заходів, які можуть підтримувати його розвиток: узгодженість міграційної політики часто вимагає координації між кількома відомствами, зокрема щодо в'їзду мігрантів та умов їх перебування.

Вкрай важливим є створення стимулів для імміграції працівників, чії навички та якості відповідають конкретним потребам країни в робочій силі. Можливі політичні заходи передбачають впровадження інтеграційних процесів через визначення потреб у робочій силі за допомогою консультацій із роботодавцями та іншими зацікавленими сторонами, а також створення правових процедур, що відповідають конкретним запитам щодо робочої сили. Країнами створюються системи регулювання в'їзду мігрантів на власні території з наданням переваги тим, хто оцінений як «потенційно чистий постачальник» (однак ці системи мають різний ступінь успіху) [3, с. 284].

Одним із найважливіших питань, які має вирішувати імміграційна політика, є надання офіційного статусу мігрантам, чії навички та якості повністю відповідають потребам країни призначення. Легальний правовий статус з відповідними правами та безпечні умови перебування є необхідною



умовою для інтеграції мігрантів, навіть тимчасової, в країні призначення. Надання такого статусу – без тривалого очікування – стимулює мігрантів до здобуття необхідних навичок і вивчення місцевої мови, а також до соціальної інтеграції. Такий підхід є корисним не лише для самих мігрантів, але й для суспільства країни призначення. Трудові права, які можна порівняти з правами громадян і які відповідають Фундаментальним принципам і правам у сфері праці Міжнародної організації праці (МОП), є ключовими для максимізації як добробуту мігрантів, так і їхнього внеску до економіки країн призначення [3, с. 285]. Статус, не прив'язаний до роботодавця, дозволяє мігрантам змінювати місце зайнятості, що є більш ефективним заходом для економіки країни призначення та знижує ризик експлуатації праці. Частково добробут та інтеграція мігрантів також залежить від їхніх можливостей возз'єднатися зі своїми сім'ями, якщо вони можуть себе забезпечувати.

Беззаперечне вирішальне значення для середньострокових переваг від міграції як для мігрантів, так і для економік країн призначення має доступ до гідної роботи. Інклюзія на ринку праці залежить насамперед від економічних умов у суспільстві, що приймає мігрантів, і від гнучкості ринку праці, який здатен швидко узгоджувати попит і пропозицію. Це також залежить від навичок мігрантів та їхньої сумісності з тими, хто вже проживає в країні призначення. Висококваліфіковані трудові мігранти, як правило, потребують підтримки для визнання їхніх освітніх ступенів і професійних кваліфікацій. Низькокваліфіковані мігранти (особливо ті, що переїжджають до країн з низьким рівнем доходу та нижче середнього) потребують трудових прав і деяких допоміжних прав – можливостей вільного пересування в межах країни до місць, де є робота; відкриття банківського рахунку; отримання водійського посвідчення; відкриття власної справи тощо [3, с. 285]. Продуктивність мігрантів також підвищують програми підтримки, наприклад, сприяння у вивченні державної мови, контакти мігрантів з потенційними роботодавцями та ін.

Водночас із економічним залученням, першочергове значення має суспільна інтеграція, яка може проявлятися різноманітно, залежно від тривалості міграції (на постійній чи тимчасовій основі), сімейного стану мігрантів та особливостей суспільної угоди в приймаючій країні. Зазвичай, найбільшою мірою чином суспільній інтеграції сприяють залучення мігрантів до трудової діяльності та протидія дискримінації. Інші кроки передбачають запобігання концентрації значної кількості мігрантів у непрестижних районах, розширення сфер спілкування між мігрантами та місцевими жителями у повсякденному та громадському житті, забезпечення доступу мігрантів до державних сервісів (освіти, медичного обслуговування тощо). Водночас, чимало мігрантів стикаються з труднощами, зумовленими расизмом, ксенофобією чи іншими формами дискримінації, як явними, так і завуальованими. З огляду на це, провідна роль належить політичному управлінню у формуванні позитивного дискурсу щодо міграційних питань, а програми боротьби з дискримінацією потребують адаптації до специфіки кожного контексту та ситуації.

Варто також пам'ятати, що міграція може негативно вплинути на робочі місця та заробітну плату деяких громадян країни призначення. Особливо

вразливими є ті, чий професійні навички схожі з навичками мігрантів, хто має відносно низький рівень кваліфікації або не може легко переїхати; а деякі з них можуть втратити роботу або отримувати меншу зарплату. Коли ринки праці є гнучкими, люди мають більше можливостей для зміни роботи, професії, переміщення в інші сектори або регіони, а негативні наслідки розсіюються швидше. Тому важливо розвивати системи соціального захисту, зокрема страхування на випадок безробіття, субсидії на навчання, програми підтримки зайнятості тощо. В цілому, щоб запобігти негативному впливу на громадян за таких умов, необхідною є проактивна державна інвестиційна політика.

Таким чином, ефективне управління трудовою міграцією є важливим для країн походження та призначення, оскільки сприяє економічному розвитку, задоволенню потреб ринку праці та зменшенню бідності. Країнам призначення необхідно розробляти комплексну міграційну політику, що включає економічну та соціальну інтеграцію мігрантів, надання їм офіційного статусу та забезпечення рівних трудових прав, а також підтримку громадян, які можуть постраждати від міграції. Успішна інтеграція мігрантів вимагає узгоджених дій різних відомств, стимулювання працевлаштування за фахом, боротьби з дискримінацією та сприяння соціальній взаємодії.

#### Список джерел

1. United Nations (2024). International Migrant Stock 2024: Key facts and figures. UN DESA/POP/2024/DC/NO.13 URL: [https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesd\\_pd\\_2025\\_intlmigstock\\_2024\\_key\\_facts\\_and\\_figures\\_advance-unedited.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/undesd_pd_2025_intlmigstock_2024_key_facts_and_figures_advance-unedited.pdf) (дата звернення: 11.04.2025).
2. McAuliffe, M. and L.A. Ouchou (eds.), 2024. *World Migration Report 2024*. International Organization for Migration (IOM), Geneva. URL: <https://publications.iom.int/books/world-migration-report-2024> (дата звернення: 11.04.2025).
3. World Bank. 2023. *World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies*. Washington, DC: World Bank. DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1941-4> (дата звернення: 11.04.2025).

**МОРОЗ Олег,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування,  
Інженерний навчально-науковий інститут  
Запорізького національного університету

## **ПРІОРИТЕТИ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ВІЙНИ**

Міграція, як процес переміщення людей через кордони та межі тих чи інших країн, регіонів та інших територіальних об'єднань зі зміною місця

проживання на більш-менш тривалий час або з регулярним поверненням до нього є складним суспільним процесом, що впливає на різні сторони соціально-економічного життя людства [1, с. 28].

Міграція в цілому та трудова міграція (перетинанням кордону, з метою здійснення оплачуваної діяльності в місці перебування), як внутрішня (в межах країни) так і міжнародна, була притаманна для України протягом тривалого часу. Вплив цього чинника на формування та розвиток ринку праці країни збільшувався у міру того як зменшувалася як загальна чисельність населення країни в цілому, так і кількість працездатного населення, зокрема.

З початком анексії Криму та окупації частини Донбасу в країні суттєво посилюються міграційні процеси. Так, наприклад, за оцінкою Міжнародної організації з міграції, станом на 2021 рік чисельність внутрішньо переміщених осіб в Україні становила понад 7 млн осіб, а на тимчасово окупованих територіях може сягати не менше 1,5 млн осіб [2]. Крім того, станом на початок цього року тільки до Польщі на заробітки виїжджали близько 3 млн. заробітчан постійно і до 7 млн на сезонні роботи, від 140 до 180 тис. заробітчан постійно працювали у Чехії, доволі популярними для трудових мігрантів з України стали Іспанія, Італія, Португалія, Німеччина, Фінляндія, Британія та Швеція [3]. Війна суттєво збільшила потік мігрантів з України.

Такі факти свідчать про суттєві проблеми в міграційній політиці України до початку війни, та значні труднощі, що постають перед країною у формуванні її міграційної політики у повоєнний період. Міграційна політика, як певний комплекс заходів, що мають забезпечити цілеспрямовану діяльність держави, спрямовану на регулювання та контролювання міграційних процесів, які торкаються її національних інтересів, має певні властивості, зокрема, такі як [4]:

- є складовою частиною загальної демографічної політики з точки зору показників народжуваності, загальної чисельності населення, структур якісного складу населення, тощо;
- істотно впливає як на стан ринку праці, в першу чергу його ємність та кон'юнктуру, в цілому, так і на формування та розвиток трудового потенціалу країни.

У повоєнний період, крім подолання наслідків військово-політичної, фінансово-економічної та соціально-демографічної кризи, виникає потреба подолання наслідків міграційної кризи. Це потребуватиме визначення в умовах після воєнного стану таких пріоритетів державної політики в сфері управління соціально-економічними системами в цілому та міграційними процесами, зокрема, як:

- розв'язання низки питань пов'язаних із забезпечення безпекових аспектів життєдіяльності громадян в країні та їх повсякденних потреб (житла, їжі, води, тепла, світла, палива тощо);
- створення необхідної кількості робочих місць з привабливими для працевлаштування умовами;

- забезпечення умов для виховання та навчання прийдешнього покоління, його розвитку та вдосконалення у відповідності до існуючих вимог тощо.

Визначення пріоритетів формування повоєнної міграційної політики має забезпечити формування необхідного не лише для відновлення економіки країни, а також і для її модернізації певного трудового потенціалу з забезпеченням його розвитку в подальшому.

Акценти у пріоритетах формування такої політики мають бути зосереджені на подоланні негативних впливів існуючих протягом війни міграційних процесів, пов'язаних із загрозами трудоресурсного забезпечення потреб відновлюваної економіки як з точки зору кількісних аспектів внаслідок втрат людських ресурсів, так і з точки зору якісних характеристик внаслідок певного знецінення традиційних сімейних цінностей та занепаду національної ідентичної культури завдяки руйнування сімей та асиміляції мігрантів в країнах перебування.

В той же час міграційна політика має враховувати те, що міграція працездатного населення за часів війни створює певні можливості для розвитку якісних характеристик трудового потенціалу завдяки набуттю мігрантами нових знань, вмінь, навичок та трудового досвіду, розвитку сфери послуг та отримання освіти, розвитку умов для інтеграції таких мігрантів у новий соціокультурний простір, тощо.

Таким чином, відновлення та розбудова економіки країни у повоєнний період, безумовно, потребуватиме залучення додаткових трудових ресурсів зовні шляхом створення відносно привабливих умов роботи. Тому серед пріоритетів повоєнної міграційної політики України має стати визначення джерел поповнення ринку праці та засобів і інструментів для реалізації цієї політики. При цьому, на наш погляд, забезпечення умов для повернення українських мігрантів мусить стати в умовах повоєнного відновлення України довготривалою стратегією розвитку вітчизняного суспільства в цілому та ринку праці країни, зокрема.

В той же час необхідно враховувати на те що будь-яка міграційна політика завжди є дво-аспектною, тобто спрямованою на створення необхідних умов та стимулів як для повернення мігрантів у країну, так і для запобігання виїзду її резидентів за межі країни. Тому серед першочергових пріоритетів міграційної політики України у повоєнний період, крім наповнення ринку праці необхідним людським ресурсом зовні, постає завдання збереження ємності та кон'юнктури існуючого ринку праці, зупиняючи можливий відтік трудових ресурсів і в першу чергу міграцію висококваліфікованих фахівців за рахунок створення таких створення соціально-економічних та політико-культурних умов, які здатні це зупинити.

Для цього потрібно передбачати певний комплекс заходів, пов'язаних із залученням як з боку державних та приватних іноземних партнерів та спонсорів, так і зацікавленого вітчизняного бізнесу інвестицій, як спрямованих на створення робочих місць і необхідної соціальної інфраструктури, так і на

структури навчання, системи та практики формування трудового потенціалу, його реалізації і створення в країні людського капіталу.

Органи державної влади (як на законодавчому рівні, так і на рівні виконавчих органів державного управління та місцевого самоврядування) мають надати сигнали міжнародному та вітчизняному бізнесу (незалежно від форм власності та видів діяльності) щодо наявності як нових можливостей та умов для його існування та розвитку, так і зменшення рівня загроз існування та розвитку бізнесу з боку чинників його зовнішнього середовища.

У середньостроковому періоді серед пріоритетів міграційної політики України, на наш погляд, мають стати заходи з реалізації державної стратегії формування та розвитку трудового потенціалу України, зокрема у таких напрямках як:

- надання можливості реалізовувати вигоди від трудової міграції (накопичених за період міграції знань, вмінь, навичок, трудового досвіду);
- стимулювання розбудови держави разом з тими, хто повертається шляхом створення відповідних умов та надання їм певних пільг, кредитів, тощо;
- формування сприятливого клімату для розвитку малого та середнього бізнесу як одного з вагомих прагнень мігрантів, що нагромаджують капітал, тощо.

Важливим, на наш погляд, має стати створення цілісної системи показників оцінки рівня кількісних та якісних характеристик стану вітчизняного ринку праці. У цій системі повинні знайти місце як показники що відображають стан трудових ресурсів та їх потенціал, так і оцінка умов і факторів, які впливають на їх формування та розвиток.

#### Список джерел

1. Малиновська О. А. Міграція та міграційна політика: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2021. 304 с.
2. Гайдучкий А. Трудова міграція: оцінювання стану та тенденцій трудової міграції в Україні. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/45.Trudova-migratsiya.pdf> (дата звернення: 10.04.2024).
3. Філіпенко А. Трудова міграція: скільки українців працювали за кордоном в 2019-2021 роках // Аналітичний портал «Слово і діло». 18.03.2021. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/18/infografika/suspilstvo/trudova-mihracziya-skilky-ukrayincziv-pracyuvaly-kordonom-2019-2021-rokax> (дата звернення: 10.04.2024).
4. Білан А. М., Мельничук С. М. Державна міграційна політика України в умовах глобальних викликів. URL: <https://luhbulletin.dnuvs.ukr.education/index.php/main/article/view/102> (дата звернення: 10.04.2024).

**ШЕНДРИГОРНЕНКО Марина,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та фінансів,  
Маріупольський державний університет  
**ШЕВЧЕНКО Любов,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та фінансів,  
Маріупольський державний університет

## **МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА РЕГУЛЯТОРНІ ПРІОРИТЕТИ**

Міграційні процеси є важливим елементом глобалізації, який безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток держав [1]. В умовах зростаючої міжнародної мобільності населення, економічних криз, збройних конфліктів та екологічних катастроф країни стикаються з новими викликами у сфері регулювання міграції. Для України, яка є одночасно країною походження, транзиту та призначення мігрантів, формування ефективної міграційної політики стає стратегічним завданням державного управління. Особливої актуальності ця проблема набула після повномасштабного військового вторгнення росії, що спричинило безпрецедентну хвилю вимушеної міграції та змусило державу переглянути підходи до міграційного регулювання, інтеграції мігрантів і забезпечення їхніх прав.

Конкретизуємо сучасні виклики у сфері міграційної політики:

1. Демографічні та економічні фактори. Наразі, один із найбільших викликів для України в умовах війни – це демографічна криза, спричинена масовим виїздом працездатного населення за кордон. Повномасштабна військова агресія росії змусила мільйони українців шукати безпечні умови життя за межами країни [2-3]. Окрім безпекових ризиків, факторами, що стимулюють міграцію, є економічна нестабільність, руйнування інфраструктури, скорочення робочих місць та невизначеність майбутнього. Це призводить до значного дефіциту кваліфікованої робочої сили, поглиблює кризу на внутрішньому ринку праці та створює додаткові виклики для відновлення економіки України.

2. Нелегальна міграція та торгівля людьми. Україна також стикається з проблемою нелегальної міграції, як у контексті власного населення, що шукає нелегальні шляхи виїзду за кордон, так і в аспекті транзитних потоків мігрантів з Азії та Африки. Ця проблема пов'язана із загрозами національній безпеці, зростанням тіньового ринку праці та рівня злочинності, зокрема торгівлі людьми.

Вважаємо, що ключовими пріоритетами у сфері регулювання міграційної політики мають стати:

– створення ефективної системи управління міграційними потоками. Для мінімізації негативних наслідків міграції необхідно вдосконалювати цифрові реєстри, спрощувати процедури реєстрації та легалізації мігрантів, а також забезпечувати прозорість механізмів працевлаштування. Важливим кроком є й

розвиток міжнародного співробітництва у сфері управління міграційними процесами;

– захист прав мігрантів та сприяння їх соціальній адаптації. Необхідно розширювати двосторонні угоди з країнами, що приймають українських мігрантів, для забезпечення їхнього соціального захисту та правового статусу. Також держава має розробити ефективні програми реінтеграції громадян, які повертаються в Україну, створюючи для них можливості працевлаштування та соціальної адаптації;

– регулювання трудової міграції. Для зменшення відтоку робочої сили з України слід підвищувати конкурентоспроможність внутрішнього ринку праці. Це включає стимулювання інвестицій, підвищення рівня заробітної плати, створення якісних робочих місць та модернізацію системи професійної освіти відповідно до потреб ринку;

– боротьба з нелегальною міграцією та злочинністю. Для ефективної протидії нелегальній міграції необхідно посилити прикордонний контроль, запровадити сучасні системи верифікації та реєстрації іноземців, а також удосконалити механізми боротьби з нелегальною зайнятістю. Посилення міжнародної співпраці у сфері безпеки та протидії торгівлі людьми також є пріоритетним напрямом державної політики.

Отже, сучасні виклики вимагають від України впровадження комплексної міграційної політики, що поєднуватиме економічні, соціальні та безпекові аспекти. Вдосконалення державного регулювання, забезпечення прав та соціального захисту мігрантів, посилення міжнародної співпраці сприятимуть створенню ефективної та збалансованої міграційної політики, яка відповідатиме національним інтересам України та міжнародним зобов'язанням держави.

#### Список джерел

1. Малиновська О. А. Міграція та міграційна політика в Україні: трансформації доби незалежності. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2021. С. 1–22. URL: <https://nam.kyiv.ua/files/publications/malynovska-olena.pdf>. (дата звернення: 08.04.2025).

2. Ерфан В. Й., Вінце О. Й. Вплив міграційних потоків на динаміку робочої сили та їх роль у формуванні економічного ландшафту України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. № 1(63). С.28–34. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/302914> (дата звернення: 09.04.2025).

3. Коцупей В. М., Свидрук І. Державне регулювання міграційних процесів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 1–7. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/614/588> (дата звернення: 09.04.2025).

**ШКУРАТ Марія,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса,

## **ТРАНСНАЦІОНАЛЬНА МІГРАЦІЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні трансформації, що охоплюють економічні, політичні та соціокультурні процеси, суттєво ускладнили традиційні моделі міжнародної міграції та зумовили появу нових форм мобільності. Зокрема, класичну модель остаточного переселення поступово витісняє транснаціональна міграція, яка передбачає збереження стійких соціальних, економічних і культурних зв'язків з країною походження. В умовах повномасштабного вторгнення росії, що спричинило один із найбільших вимушених міграційних потоків у Європі після Другої світової війни, транснаціональна мобільність набуває особливої актуальності для України. Її вплив охоплює не лише гуманітарну сферу, а й формує нові підходи до демографічного, економічного та інституційного розвитку держави.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Поняття транснаціоналізму активно розвивається у міждисциплінарному полі соціології, політології та антропології. Так, у системі політології та міжнародних відносин Дж. С. Най та Р. О. Кеогейн [1] вперше використали терміни «транснаціоналізм» і «транснаціональні актори» в 1970-х роках, які вони запропонували застосовувати для позначення міжнародної діяльності основних неурядових організацій. Згодом М. Олброу, британський соціолог, [2] виокремив транснаціональні зв'язки як такі, що протистоять традиційним міждержавним моделям. Поглиблену соціокультурну інтерпретацію транснаціональної міграції представила Н. Глік Шіллер [3], яка разом з колегами запровадила терміни «трансмігранти» та «детериторіалізована національна держава». На її думку, сучасна міграція не розриває зв'язки з країною походження, а навпаки – створює нові типи соціальної та політичної участі в обох країнах.

В українському науковому просторі актуальні дослідження трудової та вимушеної міграції належать Е. Лібановій, О. Позняку [4], О. Малиновській [5] та ін. Особливий внесок у дослідження транснаціоналізму в контексті глобальних трансформацій сучасного світу здійснив П. Гай-Нижник [6], який розкриває міграційні процеси як частину ширшої динаміки формування нового світового порядку. Та незважаючи на наявність ґрунтовних досліджень у сфері міграції та транснаціоналізму, потенціал сучасних українських транснаціональних спільнот у контексті післявоєнного відновлення залишається недостатньо вивченим.

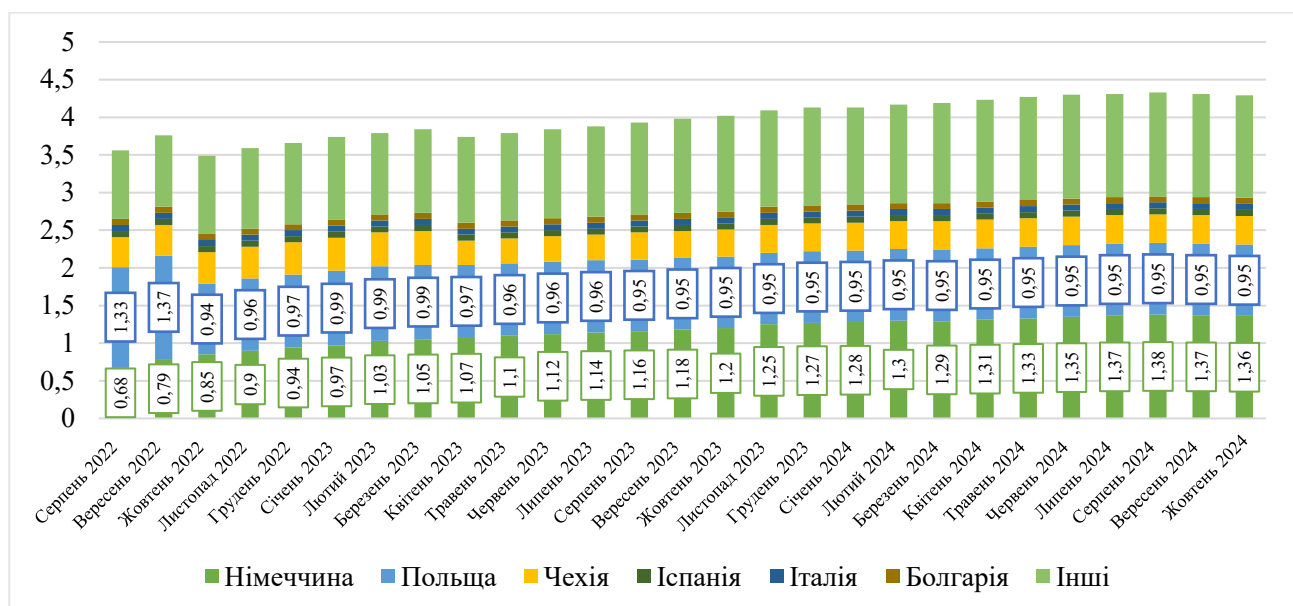
**Мета дослідження.** Окреслити ключові особливості транснаціональної міграції в умовах глобалізаційних змін, проаналізувати її вплив на соціально-економічний та інституційний розвиток України, а також виявити потенціал українських транснаціональних спільнот у процесах післявоєнного відновлення та модернізації країни.



**Основна частина.** Протягом першого місяця з моменту ескалації збройного конфлікту у 2022 році, територію України залишило понад 3,6 млн осіб, ще 6,5 млн стали внутрішньо переміщеними [7]. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (UNHCR), станом на березень 2022 року близько 4,8 млн українців були зареєстровані як біженці у 44 європейських країнах, зокрема у Польщі, Німеччині, Чехії та Італії. Друга хвиля міграції у жовтні-грудні 2022 року була зумовлена енергетичною кризою, спричинивши додаткові 400 тис. виїздів.

Станом на 28 лютого 2025 року понад 4,3 млн громадян України, що виїхали, отримали тимчасовий захист в Європейському Союзі; найбільше – у Німеччині (1,2 млн), Польщі (понад 990 тис.) та Чехії (близько 390 тис.). Орієнтовно 1,3 млн українців залишаються в росії та білорусі. Ураховуючи також тих, хто перетнув східні кордони, загальна кількість переміщених українців у світі перевищує 5,2 млн, а за деякими оцінками – понад 6,3 млн осіб. Так, зазначені показники свідчать про масштабні демографічні зміни, що потребують стратегічного підходу до політики повернення, інтеграції та взаємодії з українською діаспорою (рис. 1) [8].

Значна частина мігрантів вирізняється високим рівнем освітнього потенціалу: відповідно до даних соціологічних опитувань, проведених компанією Info Sapiens на замовлення Центру економічної стратегії у 2024 році, 74% респондентів мають вищу або незакінчену вищу освіту [8]. Такий рівень суттєво перевищує загальнонаціональний показник у 29% серед українців віком від 24 років, які мали принаймні ступінь бакалавра у 2022 році. У деяких країнах перебування, зокрема в Іспанії (89%) та Канаді (83%), частка респондентів із вищою освітою є ще більшою. Попри те, що така різниця частково зумовлена віковою структурою вибірки, вона водночас свідчить про переважну міграцію висококваліфікованих фахівців [8].



**Рис. 1. Зміна географічного розподілу українських біженців у країнах ЄС, млн осіб**

Джерело: [7]

Характерною рисою транснаціональної мобільності українців є активне залучення до підприємницької діяльності у країнах перебування. Наприклад, у Польщі було зареєстровано понад 90 тис. бізнесів, заснованих громадянами України, що становить близько 9% усіх новостворених підприємств у країні за відповідний період [9]. Основні напрями економічної активності охоплюють будівництво, інформаційні технології, сферу обслуговування та креативні індустрії. Так, формується нова модель – економіка транснаціональної участі, що включає не лише традиційну трудову міграцію, а й інституційну співпрацю, інвестування в інфраструктуру країни походження, а також дистанційну зайнятість на користь українських компаній.

Важливим компонентом транснаціональної взаємодії виступає культурна дипломатія. Українські спільноти в країнах ЄС активно розвивають освітні та культурні ініціативи, створюють школи з українською мовою навчання, організовують фестивалі, мистецькі події та заходи із збереження національної ідентичності. За їх підтримки реалізуються масштабні культурні проекти як в Україні (наприклад, Book Forum, Atlas Weekend), так і за її межами, що сприяє зміцненню міжнародного іміджу України та формуванню довгострокових партнерств.

Таким чином, з урахуванням масштабів транснаціональної взаємодії актуалізується потреба в інституційному оформленні політики співпраці з українськими громадами за кордоном. Зокрема, йдеться про створення спеціалізованих органів, запровадження правових механізмів подвійного громадянства, підтримку інвестиційної активності, а також розвиток інструментів постійної комунікації між державними органами України та транснаціональними українськими спільнотами. Такий підхід дозволяє не лише зберігати соціальні зв'язки, а й залучати людський, фінансовий та інтелектуальний потенціал до процесів повоєнного відновлення й модернізації країни.

**Висновки.** Транснаціональна міграція формує нову конфігурацію зв'язків між Україною та її громадянами за кордоном, перетворюючись на важливий ресурс післявоєнного відновлення. Українські мігранти демонструють високий рівень людського капіталу та активну участь у підприємницькій, культурній і професійній діяльності. У цьому контексті держава потребує цілісної політики взаємодії з транснаціональними спільнотами для ефективного залучення їхнього потенціалу до процесів модернізації країни.

#### Список джерел

1. Nye J. S., Keohane R. O. Transnational Relations and World Politics: An Introduction. International Organization. 1971. Vol. 25(3). P. 329–349.
2. Albrow M. The Global Age: State and Society Beyond Modernity. Stanford University Press, 1997. 264 p.
3. Glick Schiller N., Basch L., Blanc-Szanton C. Towards a transnationalization of migration: race, class, ethnicity and nationalism reconsidered. The Annals of the New York Academy of Sciences. 1992. Vol. 645. P. 1–24.

4. Лібанова Е., Позняк О. Зовнішня трудова міграція з України: вплив COVID-19. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. № 4 (42). С. 25–40. URL: <https://dse.org.ua/archive/42/2.pdf> (дата звернення: 15.04.2025).
5. Малиновська О. Міграційна політика: глобальний контекст та українські реалії : монографія. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень. 2018. 472 с.
6. Гай-Нижник П. Світ на переломі та Україна: глобальні виклики і національна безпека. *Гілея: науковий вісник*. 2022. Вип. 169–170 (№ 2–4). С. 113–122.
7. UNHCR. Ukraine Situation URL: <https://data2.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 15.04.2025).
8. Центр економічної стратегії. Українські біженці після трьох років за кордоном. Четверта хвиля дослідження. 2024. URL: <https://ces.org.ua/en/refugees-fourth-wave/> (дата звернення: 15.04.2025).
9. AIN.Business. Ukrainians launched nearly 90,000 businesses in Poland since the start of the war. 2025. URL: <https://en.ain.ua/2025/03/01/ukrainians-launched-90000-companies-in-poland/> (дата звернення: 15.04.2025).

## **Секція «БЕЗПЕКОВИЙ ДИСКУРС ТРУДОРЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ»**

**АНТОНЮК Валентина,**  
доктор економічних наук, професор,  
головний науковий співробітник,  
Інститут економіки промисловості НАН України,  
**ГОНЧАРЕНКО Микола,**  
заступник операційного директора,  
ТОВ «Оператор ГТС України»

### **ПРОБЛЕМИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАЛУЗЕЙ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Четвертий рік Україна знаходиться в умовах повномасштабної війни і має великі руйнування виробничої та соціальної інфраструктури. За оцінкою фахівців Київської школи економіки (KSE), за період від початку війни по листопад 2024 року загальна сума прямих збитків нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортним засобам та запасам склала майже 170 млрд доларів США [1]. Найбільш постраждалими секторами економіки є житло, транспорт, торгівля, промисловість та сільське господарство. В останній рік найбільші атаки ворог здійснює на об'єкти критичної інфраструктури, такі як: енергетика, системи водопостачання і водовідведення, системи газопостачання, теплоцентралі. Софі Ламброскіні, дослідниця франко-німецького проекту «Лімпейсез», відзначила, що руйнування критичної інфраструктури в певному сенсі дорівнює знищенню цивілізації, особливо у високоурбанізованих суспільствах, таких як українське. Вона відзначила, що німецький історик Дірк Ван Лаак системи критичної інфраструктури називав «артерії життя суспільства» («die Lebensadern der Gesellschaft») [2].

В Україні об'єкти критичної інфраструктури зазнали масштабних руйнувань. За інформацією Міністерство енергетики України, за три роки повномасштабної війни на об'єкти української енергетики здійснено понад 30 ворожих масованих атак, що призвело до втрати майже 10 ГВт електрогенерації. За оцінкою KSE, станом на листопад 2024 р. загальна сума втрат електроенергетики становила 12,1 млрд, нафтогазового сектору – 1,3 млрд, теплопостачання – 1 млрд, об'єктів водопостачання і водовідведення та поводження з побутовими відходами 3,5 млрд дол. США [1]. Внаслідок цього в галузях критичної інфраструктури виникає великий обсяг робіт, пов'язаний не лише з необхідністю виробництва продукції та надання послуг, але й виконання ремонтно-аварійних та ремонтно-відновлювальних робіт. Досить часто такі роботи необхідно зробити у вкрай стислі терміни. Вони потребують великих обсягів матеріальних, фінансових та людських ресурсів.

Проведене дослідження бізнесу в межах проекту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» [3] виявило низку негативних чинників, які стримують відновлення економіки, в тому числі й критичної інфраструктури. Серед них важливими є брак кваліфікованої робочої сили, низька платоспроможність споживачів, фактична відсутність доступу до фінансового ресурсу для поповнення обігових коштів та ін. При цьому 83,3% респондентів вказали, що людські ресурси є ключовими для післявоєнного відновлення компаній. Проте, в Україні під час війни виникла проблема нестачі кваліфікованих кадрів, яка загострюється, що зумовлена такими наслідками війни як: масова міграція населення за кордон, мобілізація та підвищений рівень смертності, проблеми з обсягом та якістю підготовки кадрів необхідних для економіки спеціальностей. Федерація роботодавців України констатує, що найчастіше підприємства вказують на: недостатню кількість кандидатів на посади (33,4%); недостатню кваліфікацію претендентів на посади (22,9%) [4]. Наразі в Україні спостерігається дефіцит кваліфікованих працівників, особливо в галузях, де необхідна спеціалізована освіта та досвід. Це обмежує можливості відновлення виробництва в різних сферах та збільшення обсягів діяльності. Це стосується в першу чергу галузей критичної інфраструктури, вкрай важливої для економіки і населення (табл. 1).

Таблиця 1

**Співвідношення потреби в робочій силі та її пропозиції в окремих галузях критичної інфраструктури**

| Види економічної діяльності                      | Станом на 1.01.2024 р. |                   | Станом на 1.07.2024 р |                   | Станом на 1.01.2025 р |                   | Станом на 1.04.2025 р |                   |
|--------------------------------------------------|------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|
|                                                  | Вакансії, од.          | Претенденти, осіб | Вакансії, од.         | Претенденти, осіб | Вакансії, од.         | Претенденти, осіб | Вакансії, од.         | Претенденти, осіб |
| Виробництво електроенергії                       | 204                    | 159               | 274                   | 174               | 212                   | 152               | 256                   | 142               |
| Розподілення електроенергії                      | 200                    | 262               | 398                   | 367               | 279                   | 408               | 333                   | 421               |
| Розподілення газоподібного палива                | 177                    | 340               | 374                   | 375               | 341                   | 339               | 403                   | 340               |
| Постачання пари, гарячої води та кондиц. повітря | 373                    | 314               | 444                   | 649               | 666                   | 576               | 647                   | 586               |

Джерело: складено авторами за даними Державної служби зайнятості [5]

Дані таблиці свідчать, що у більшості галузей кількість вакансій перевищує чисельність претендентів на робочі місця. Такий дисбаланс найбільше проявляється у сфері виробництва електроенергії та розподілення газу. При чому, перевищення кількості вакансій над чисельністю шукачів роботи зростає: на 1 квітня 2025 р. було майже 2 вакансії на одного бажаючого працювати у сфері генерації електроенергії та 1,2 вакансії на одного претендента

в розподіленні газу. В умовах дефіциту кадрів під загрозою опиняється не тільки надійність постачання електрикою, газом та водою всіх споживачів, але й фізичне існування об'єктів інфраструктури.

Для України нині завдання збереження і нагромадження трудового потенціалу стає завданням номер один. В умовах дефіциту робочої сили та масштабних завдань з відновлення і модернізації економіки необхідно розробити й реалізувати комплекс дієвих механізмів і стимулів щодо: повернення вимушених зовнішніх мігрантів; забезпечення активного політики залучення у сферу промислової діяльності пасивної частини працездатного населення, в тому числі інвалідів шляхом їх реінтеграції та перенавчання; суттєвого підвищення оплати праці для посилення мотивації зайнятості; використання різноманітних і гнучких форм працевлаштування на основі сучасного кадрового менеджменту, інформаційних технологій та логістики. Особлива потреба в суттєвому підвищенні якості робочої сили, забезпеченні відповідності професійної підготовки потребам сучасного виробництва. Опитування бізнесу показує, 97% компаній вважають, що наразі існує «криза в спеціальностях» в енергетичному секторі. Нині зростає попит на фахівців з електроенергетики, електротехніки, електромеханіки, теплоенергетики та відновлюваних джерел енергії. Обсяг їх підготовки є недостатнім. Відзначається також низька оцінка освітнього рівня підготовки фахівців для енергетики: високий – 10%, достатній – 31%, низький – 59% опитаних [6]. Тому вкрай необхідним є розробки і впровадження цілеспрямованої політики з модернізації і розвитку системи професійно-технічної та інженерної освіти. Необхідно стимулювати спільну з бізнесом розробку навчальних програм, спрямованих на формування компетенцій, відповідних потребам реального виробництва, впровадження дуальної освіти, розширення баз практики.

#### Список джерел

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року. *Київська школа економіки*. Лютий 2025. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE\\_Damages\\_Report-November-2024-UA.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf) (дата звернення 11.04.2025).
2. Монастирський Є. Софі Ламброскіні: «Руйнування критичної інфраструктури у певному сенсі дорівнює знищенню цивілізації». *Лівий берег*. 6 травня, 2023. URL: [https://lb.ua/society/2023/05/06/554085\\_sofi\\_lambroskini\\_ruynuvannya.html](https://lb.ua/society/2023/05/06/554085_sofi_lambroskini_ruynuvannya.html) (дата звернення 20.04.2025).
3. Дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни: результати опитування в грудні 2023 – січні 2024 року. 29 лютого, 2024. Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvannya-v-grudni-2023-sicni-2024-roku> (дата звернення 10.04.2025).
4. Ринок праці в Україні: 2022–2023: стан, тенденції та перспективи. Дослідження потреб у навичках в Україні під час війни. Федерація роботодавців

України. URL: [https://fru.ua/images/doc/2023/ebrd\\_survey\\_20\\_04\\_23.pdf](https://fru.ua/images/doc/2023/ebrd_survey_20_04_23.pdf) (дата звернення 10.04.2025).

5. Державний центр зайнятості: Кількість вакансій та чисельність шукачів роботи, зареєстрованих в Державній службі зайнятості. URL: <https://old.dcz.gov.ua/storinka/analitika-ta-statystyka> (дата звернення 15.04.2025).

6. Глобальний договір ООН в Україні. Освіта та бізнес в енергетиці: точки взаємодії для розв'язання кадрових проблем. 5 липня, 2024. URL: <https://mu.edu.ua/c/VpM2N> (дата звернення 11.04.2025).

**ДОРОНІНА Ольга,**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

## **ІНТЕГРАЦІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ДО МІСЦЕВИХ РИНКІВ ПРАЦІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Внутрішньо переміщені особи (ВПО) в сучасному українському суспільстві є доволі великою соціальною групою, яка в економічному контексті за останні роки очевидно почала сприйматись як потенціал для розвитку приймаючих громад, з точки зору подолання трудоресурсного дефіциту - може розглядатись як внутрішній ресурс, проте такий, що потребує підтримки та активації. За більше ніж десятирічний період в Україні зафіксовано три хвилі внутрішнього переміщення населення, що абсолютно відрізнялись умовами, мотивацією та активністю вимушеного переміщення громадян в межах країни:

перша (2014 р. – початок 2022 р.); друга (лютий 2022 р. – серпень 2022 р.); третя (з вересня 2022 р. по теперішній час). За цей період, за даними МОМ в Україні, максимальна кількість ВПО в Україні була зафіксована у квітні 2022 р. – 7707 тис осіб. Станом на квітень 2025 року ця кількість знизилась майже вдвічі та становила 3 757 тис осіб [1].

Задля підтримки, працевлаштування та максимально швидкої адаптації до умов проживання в нових громадах, Державною службою зайнятості України (ДСЗУ) в наданні послуг категорії ВПО приділяється серйозна увага. Так, за січень-березень 2025 р. всього отримали послуг ДСЗУ 156 тис. осіб, з них – 44 тис. осіб ВПО; працевлаштовано – 16 тис. осіб, з яких більше половини (9,7 тис. осіб) – ВПО; працевлаштовано з компенсацією витрат роботодавцю на оплату праці – 4,2 тис. осіб ВПО. Щодо охоплення послугами з навчання: 1,8 тис. осіб ВПО за 3 місяці 2025 р. пройшли навчання, 954 особи – отримали ваучер на навчання. Продовжували отримувати послуги ДСЗУ на кінець I кварталу 2025 р. 27 тис внутрішньо переміщених осіб [2].

Водночас, проблема працевлаштування ВПО та їх самозайнятості продовжує залишатись актуальною, як для самих ВПО, так і для економіки країни в цілому. Під час кабінетного дослідження «Оцінювання потенціалу ВПО та їх мотиваційних намірів щодо інтеграції до місцевого ринку праці», яке було

проведено в рамках проєкту «Траєкторія інтеграції ВПО до місцевого ринку праці: від самопрезентації до створення власної справи» під керівництвом автора публікації, було визначено, що для ВПО, які перемістились до Вінницької міської територіальної громади основними проблемами після переміщення стали: емоційні, комунікаційні проблеми – 27% респондентів; проблеми з житлом – 18% респондентів; проблеми з роботою – 19% респондентів; проблеми соціального характеру – 5% респондентів; про відсутність жодних проблем зазначили лише 10% респондентів. Тобто, майже кожен п'ятий респондент відчував проблеми із зайнятістю, а кожен четвертий – із комунікаціями, що в свою чергу, також перешкоджало ефективному пошуку роботи в новій громаді.

Дослідження потенціалу і привабливості Вінницької та Хмельницької областей для розвитку малого та середнього підприємництва (проєкт «Програмна підтримка діяльності МСП та розвиток підприємницьких навичок ВПО»), проведене за безпосередньої участі автора, актуалізувало інтерес роботодавців щодо працевлаштування ВПО в контексті поповнення кадрового дефіциту та використання можливості отримати від держави компенсацію на створення робочих місць для ВПО.

За результатами практичної роботи з ВПО та проєктної діяльності за зазначеною тематикою, визначено дві групи викликів, які перешкоджають ефективній інтеграції ВПО до місцевих ринків праці: об'єктивні та суб'єктивні. До першої групи відносимо такі:

- відсутність робочих місць у регіонах переміщення;
- дискримінація на ринку праці;
- відсутність механізмів мобільності робочої сили;
- інфраструктурні обмеження;
- вплив війни на економіку України в цілому.

Серед суб'єктивних викликів, найбільш важливими вважаємо:

невідповідність кваліфікації ВПО запитам ринку праці приймаючої громади;

низький рівень поінформованості ВПО про наявні вакансії та умови, що надаються роботодавцем;

- соціально-побутова необлаштованість;
- пригнічений соціально-психологічний стан ВПО;
- проблеми з адаптацією на нових місцях проживання;
- пріоритетність «стратегії очікування».

Відповідно, серед тактичних та стратегічних перспектив інтеграції ВПО до місцевих ринків праці пропонуємо першочергово розглядати такі:

1. Розвиток партнерства між інститутами громадянського суспільства та місцевою владою.
2. Створення умов для соціально-психологічної адаптації ВПО.
3. Активізація програм рескілінгу ВПО відповідно до запитів місцевих ринків праці.
4. Сприяння розвитку підприємництва серед ВПО.
5. Розвиток інклюзивного ринку праці, що дозволить попередити/скоротити ексклюзію (виключеність) ВПО.



6. Програмна підтримка інтеграційних заходів ВПО в сферу зайнятості.

Отже, активне та відкрите партнерство влади, бізнесу, освіти, науки та громадського сектору – запорука успіху у забезпеченні інтеграції ВПО до ринків праці приймаючих громад.

#### Список джерел

1. Звіти щодо відстеження переміщень. *МОМ Україна*. URL: <https://ukraine.iom.int/uk> (дата звернення: 20.04.2025).

2. Надання послуг окремим категоріям громадян січень-березень 2025. *Державна служба зайнятості України*. URL: <https://dcz.gov.ua/stat/infograph> (дата звернення: 21.04.2025).

**КАЛІНІНА Світлана,**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри економіки праці,

Маріупольський державний університет

**ВОСКОБОЙНИК Василь,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ОНП «Економіка»,

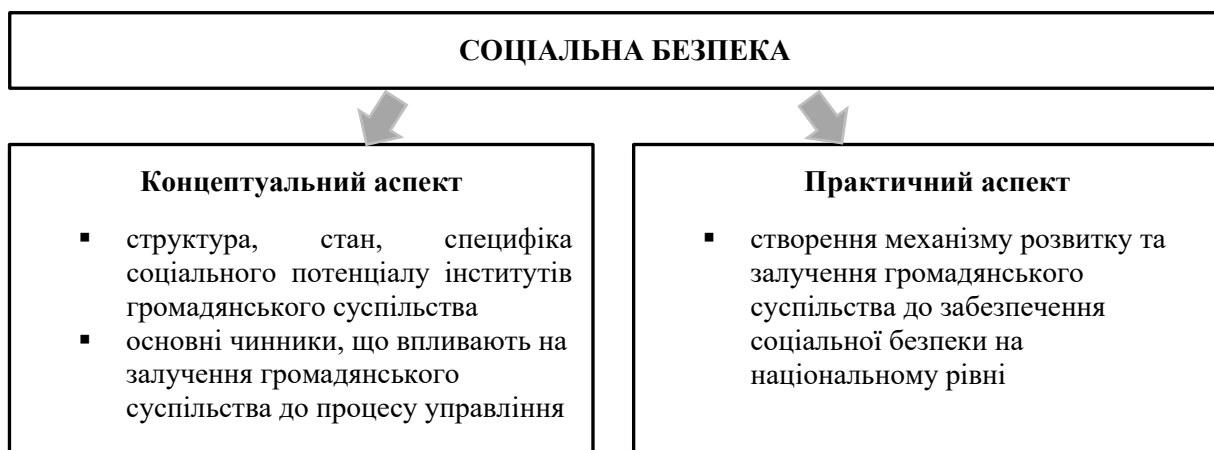
Маріупольський державний університет

### **СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ ТРУДОРЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: МІЖНАРОДНИЙ БЕЗПЕКОВИЙ ВИМІР**

Трансформаційні перетворення у світовому трудових ресурсному просторі обумовлюють увагу до системних проявів трудових ресурсних змін, в центрі яких знаходиться людина з її прагненням не лише задоволення комплексу потреб, а й професійної і особистісної самореалізації. Соціалізація економічного розвитку – підпорядкування завдань економічного розвитку соціальним цілям – виступає провідною ознакою розвитку сучасного соціуму і безпековим компонентом останнього. Так, в *«Декларації соціального прогресу і розвитку ООН»* [1] наголошено на фундаментальній важливості тісного зв'язку і взаємного впливу безпеки, соціального прогресу та економічного розвитку.

*Соціальна безпека* як складна система (рис. 1), головними характеристиками якої виступають стабільність, захищеність, відповідальність, є передумовою не лише соціального, а й економічного прогресу країни, демонструючи еволюцію цінностей економічної та фізичної безпеки в бік індивідуального розвитку, самореалізації та якості життя.

Будучи багатокомпонентним поняттям (табл. 1), соціальна безпека виступає системою всебічної підтримки людини і спрямована на задоволення її соціальних інтересів через комплекс гарантованих на рівні держави прав і свобод, які реалізуються за допомогою соціальної політики і нівелюють вплив соціальних ризиків на ступінь захищеності життєво важливих інтересів особи, а також зумовлюють підвищення рівня та покращення якості життя населення [3].



**Рис. 1. Зміст соціальної безпеки**

*Джерело: розроблено з використанням [2]*

Основне функціональне значення соціальної безпеки полягає у забезпеченні захисту соціальних інтересів людини від дестабілізуючого впливу різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників, створенні умов для нормальної життєдіяльності та розширенні можливостей для подальшого розвитку. Тобто соціальна безпека людини залежить від: [3]

- *зовнішніх чинників* – соціальної політики, яку проводить держава та інструментів і важелів, які використовує суспільство для регулювання сфери взаємодії між людьми;
- *внутрішньоособистісних чинників* – усвідомлення особистої відповідальності за результати своєї життєдіяльності, турбота про своє фізичне, психічне, духовне здоров'я тощо.

*Таблиця 1*

**Трактування поняття «соціальна безпека» [4, с. 103]**

| Варіанти визначення | Зміст категорії «соціальна безпека» |              |          |             |          |                |  |                     |
|---------------------|-------------------------------------|--------------|----------|-------------|----------|----------------|--|---------------------|
| Social safety       | Безпека                             | Забезпечення | Захист   | Страхування | Допомога | Гарантії       |  | Підтримка           |
| Social security     |                                     |              |          |             |          |                |  |                     |
| Social protection   | Гарантії                            |              |          |             | Добробут |                |  |                     |
| Social insurance    |                                     |              |          |             |          |                |  | Підтримка, сприяння |
| Social welfare      |                                     |              | Допомога |             | Послуги  | Обслуговування |  |                     |
| Social assistance   |                                     |              |          |             |          |                |  |                     |
| Social provision    |                                     |              |          |             |          |                |  |                     |
| Social services     |                                     |              |          |             |          |                |  |                     |

На міжнародному рівні соціальну безпеку можна розглядати як безпеку кожної людини в соціальній сфері, що підкріплюється певними загальновизнаними принципами і нормами міжнародного права [5, с. 12]. При цьому міжнародна соціальна безпека ґрунтується на надійному національному фундаменті. Так, наприклад, в ЄС питання соціального захисту не регулюються на рівні об'єднання і є компетенцією держав-членів, при цьому ЄС підтримує національні заходи і ініціативи з підвищення якості соціального захисту. *Комітет соціального захисту ЄС* має дорадчий статус і регулює питання моніторингу соціальної ситуації та політики соціального захисту в державах-членах ЄС, а також сприяє обміну інформацією та досвідом між державами-членами та Єврокомісією.

Якщо в рамках національних систем соціальної безпеки держави зобов'язані створювати умови для реалізації прав людини відповідно до *Загальної декларації прав людини* (підтримання гідності і розвитку особистості на основі дотримання економічних, соціальних і культурних прав) [6], що включає законодавчу базу, інституційні механізми та фінансові ресурси, то соціальна безпека на міжнародному рівні включає в себе координацію зусиль різних держав та міжнародних організацій з метою забезпечення соціальної стабільності та захисту прав людини у глобальному масштабі. Це означає, що держави мають співпрацювати для вирішення спільних соціальних проблем, таких як міграція, біженці, економічні кризи тощо. Міжнародна соціальна безпека базується на принципах солідарності, взаємної допомоги та колективної відповідальності, які закріплені у міжнародних договорах і угодах [5, с. 10-11].

Враховуючи наявні виклики трудоресурсного забезпечення, сучасна соціальна безпекова парадигма має базуватись на рішеннях стратегічного характеру, спрямованих на врегулювання демографічних проблем, подолання міграційних викликів, пріоритет освітньо-інтелектуальної складової економічного розвитку.

#### Список джерел

1. Декларація соціального прогресу і розвитку. Резолюція 2542 Генеральної Асамблеї ООН. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/MU69001D> (дата звернення: 14.04.2025).
2. Сидорчук О. Г. Механізми залучення соціальних ресурсів громадянського суспільства у контексті забезпечення соціальної безпеки України. Вісник економічної науки України. 2016. № 1. С. 129–133. URL: [http://www.venu-journal.org/download/2016/1\(30\)/pdf/20-Sydorchuk.pdf](http://www.venu-journal.org/download/2016/1(30)/pdf/20-Sydorchuk.pdf) (дата звернення: 14.04.2025).
3. Будняк Н. М. Соціальна безпека людини: сутність та шляхи забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1242/1197> (дата звернення: 14.04.2025).
4. Сидорчук О. Г. Соціальна безпека як елемент державного регулювання: соціально-економічний та гуманітарний контекст. *Управління економікою*:

*теорія та практика*: Зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ. 2018. С. 95–109. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/159913> (дата звернення: 14.04.2025).

5. Вареник О. Міжнародна соціальна безпека в умовах військової агресії. Київ: Юрінком Інтер, 2024. 272 с.

6. Загальна декларація прав людини. Резолюція Генеральної асамблеї ООН 217 А (III). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text) (дата звернення: 14.04.2025).

**КНЯЗЬКОВА Любов,**

кандидат юридичних наук, доцент,

доцентка кафедри права,

Маріупольський державний університет

## **ПРАВО ПРАЦІВНИКІВ НА БЕЗПЕЧНІ УМОВИ ПРАЦІ**

Право на безпечні та нешкідливі умови праці визнано в Україні одним з конституційних прав людини і громадянина. Стаття 43 Конституції України закріплює, що кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці [1].

Проблема безпеки та охорони праці завжди була актуальною у сфері регулювання трудових відносин. Але сьогодні вона набуває нового змісту та потребує дослідження у зв'язку з необхідністю гармонізації національного трудового законодавства про охорону праці з європейськими та світовими стандартами з одного боку та загрозами, викликаними військовою агресією росії проти України з іншого. Згідно з указом Президента України № 685/2006 від 18.08.2006 року в Україні відзначають День охорони праці, який запроваджено з метою привернення уваги суспільства, органів державної влади, суб'єктів господарювання до питань охорони праці, запобігання нещасним випадкам на виробництві та професійним захворюванням в Україні.

Історія Всесвітнього дня охорони праці бере початок від Дня вшанування пам'яті працівників, які загинули на роботі, вперше відзначеного американськими та канадськими робітниками у 1989 році. У 1996 році Міжнародна організація праці підтримала ініціативу Міжнародної конфедерації вільних профспілок щодо визнання 28 квітня Всесвітнім днем охорони праці, і офіційно він відзначається з 2003 року. Щороку МОП визначає девіз Всесвітнього дня охорони праці, що відображає актуальні виклики у сфері безпеки та гігієни праці. У 2025 році девізом обрано: «Революційні підходи до здоров'я і безпеки: роль ШІ та цифровізації на роботі» (Revolutionizing health and safety: the role of AI and digitalization at work) [2].

В умовах повномасштабної війни питання охорони праці набувають особливого значення. Загрози військового характеру є найсерйознішими викликами, з якими сьогодні зіткнулися держава та роботодавці. З початком повномасштабної війни, що ведеться росією, порушуються конституційні права працівників на охорону життя і здоров'я під час трудової діяльності. Війна призводить до збільшення рівня травматизму і летальних випадків на

виробництві. У зв'язку з цим Державною службою з питань праці розроблено інтерактивний вебпортал, де розміщена довідково-консультативна інформація для підтримки роботодавців щодо створення безпечних та здорових умов праці на виробництві. У межах даного проєкту усім об'єктам господарювання, що мають потреби і бажають, швидко адаптуватися у новому регіоні, інспектори праці в межах їхньої компетенції надають фаховий консультаційний супровід з широкого спектра питань: від оплати праці, переведення, оголошення простою, звільнення, обліку робочого часу до організації безпечного здійснення робіт, створення безпечних та здорових умов праці, надання адміністративних послуг, тощо [3, с. 417]. Такі заходи допомагають роботодавцям швидко реагувати на виклики воєнного часу.

Не зважаючи на усі загрози сьогодення, Україна продовжує імплементацію міжнародних стандартів у національне законодавство, у тому числі – у законодавство щодо безпеки працівників на робочому місці.

Якщо аналізувати джерела правового регулювання праці в Європі, слід відзначити акти, прийняті Європейським Союзом та Радою Європи. Забезпечення безпеки праці є одним із найважливіших напрямів соціальної політики ЄС. Право кожного працівника на роботу в умовах, які забезпечують охорону його здоров'я, безпеку та гідність, закріплено у ст. 31 Хартії ЄС «Про основні права».

Правові основи охорони праці розвинене у ґрунтовній законодавчій базі ЄС та підкріплено великою кількістю інструментів не законодавчого характеру. Нормативно-правові акти (директиви ЄС) з безпеки праці мають рекомендаційний характер та визначають засадничі принципи, яким повинно відповідати законодавство держав-членів ЄС. При цьому форми, методи та строки практичної реалізації відповідних положень залишаються на розсуд самих держав. Такий «м'який» (англ. – soft) підхід дозволяє створити загальноєвропейський правовий простір, зберігши особливості та традиції кожної національної законодавчої системи [4].

Вагоме місце серед основних джерел міжнародно-правового регулювання трудових відносин та безпеки праці посідають конвенції та рекомендації МОП. Однією з базових конвенцій МОП у галузі охорони праці є Конвенція № 155 про безпеку та гігієну праці та виробниче середовище, що прийнята 22 червня 1981 року [5]. Вона визначає засади національної політики та заходи на національному і виробничому рівнях, що спрямовані на збереження життя і здоров'я працівників.

Протягом тривалого часу Україною спільно з Міжнародною організацією праці проводилась робота щодо імплементації міжнародних стандартів у національне законодавство щодо безпеки праці. Це проєкти ЄС-МОП «Зміцнення адміністрації праці з метою покращення умов праці і подолання незадекларованої праці» (з 1 липня 2017 до 31 грудня 2019 року) та проєкт ЄС-МОП «На шляху до безпечної, здорової та задекларованої праці в Україні» (з січня 2020 по квітень 2023 року). Ці проєкти сприяли підготовці нормативної бази у сфері безпечної, здорової та задекларованої праці. Результатом такої співпраці серед іншого стало прийняття 21.08.2024 року Верховною Радою

постанови «Про прийняття за основу проекту Закону України про безпеку та здоров'я працівників на роботі [6]. Метою законопроекту є зміна об'єкту впливу державної політики: з нинішніх «безпека праці» або «охорона праці» – на європейський «безпека працівника» Головним завданнями законопроекту є усунення або мінімізація ризиків для життя і здоров'я працівника на роботі. Проект закону передбачає: увести в законодавство ключові терміни та поняття у сфері безпеки та здоров'я працівників на роботі, зокрема, поняття інциденту, професійного ризику, оцінювання ризиків, робочого місця, шкідливих та небезпечних професійних факторів, аудиту системи безпеки та здоров'я працівників, експертної організації, представників працівників тощо; запровадити за європейським прикладом системи мінімальних вимог щодо безпеки та здоров'я працівників, та регулярне здійснення роботодавцем оцінювання ризиків, які можуть виникнути на конкретному робочому місці, розробки і впровадження заходів щодо їх мінімізації або усунення; запровадити інформування компетентних органів про всі нещасні випадки, та ведення роботодавцем обліку всіх інцидентів, які потенційно могли привести до нещасного випадку та ін.

Наразі відповідний проект Закону України про безпеку та здоров'я працівників на роботі вже готується до другого читання у Верховній Раді України [7]. Прийняття нового закону у сфері безпеки працівників на роботі потребує плідної співпраці держави, роботодавців та профспілок щодо його реалізації.

#### Список джерел

1. Конституція України від 28.06.1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. №30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 16.04.2025).
2. 28 квітня Всесвітній день охорони праці: вплив діджиталізації та ШІ на безпеку працівників. URL : <https://volodymyrrada.gov.ua/28-kvitnya-vsесvitnij-den-ohorony-praczi-vplyv-didzhytalizacziyi-ta-shi-na-bezpeku-praczivnykiv/> (дата звернення: 16.04.2025).
3. Бужанська М. В. Актуальні проблеми безпеки праці у період воєнного стану в Україні. *ВІСНИК ХНТУ*. № 4(87). 2023. С. 414–418. URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/540/516](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/540/516) (дата звернення: 16.04.2025).
4. Венедіктов В. С., Грохольський В. П, Іншин М. І. Охорона праці: європейські і міжнародні стандарти та законодавство України: науково-практичний посібник. Харків-Київ, 2006. 680 с.
5. Конвенція МОП № 155 «Про безпеку та гігієну праці та виробниче середовище» від 22.06.1981 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_050#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_050#Text) (дата звернення: 16.04.2025).
6. Про прийняття за основу проекту Закону України про безпеку та здоров'я працівників на роботі: постанова Верховної Ради від 21.08.2024 року

№ 3912-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3912-20#Text> (дата звернення: 16.04.2025).

7. У Комітеті з питань соціальної політики та захисту прав ветеранів відбулася робоча зустріч з представниками Міжнародної організації праці щодо перспектив розвитку трудових правовідносин і соціального діалогу в Україні. *Офіційний портал Верховної Ради України.* URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/259912.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/259912.html) (дата звернення: 16.04.2025).

**КОВБАСЮК Богдан,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

## **ПРІОРИТЕТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТРУДОРЕСУРСНОГО ДЕФІЦИТУ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ**

На тлі багатьох викликів для економіки України в умовах воєнного стану, одним із значних випробувань став дефіцит робочої сили як наслідок сукупного впливу міграційних, мобілізаційних, демографічних та інших процесів. Наявність значного трудоресурсного дефіциту практично в усіх сферах економіки фіксують численні дослідження. Так, згідно дослідження ринку праці, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією восени 2024 р., 74% компаній в Україні відчувають дефіцит кадрів і цей показник підвищився на 55% порівняно з періодом осені 2023 року. За кількістю вакансій ринок праці повторює картину останнього року до широкомасштабної війни [3]. За даними аналітичної компанії Info Sapiens, у лютому 2025 р. 71% українських компаній зазначали, що відчувають значний дефіцит кваліфікованих кадрів (при цьому рівень безробіття в Україні становив 16,8%) [2].

Очікується, що й надалі, незалежно від того, за яким сценарієм будуть розвиватись події в Україні і коли почнеться повоєнне відновлення економіки, обсяги трудоресурсного дефіциту будуть зростати, зокрема, під впливом очевидно-об'єктивних причин – старіння наявної робочої сили та її переходу в категорію економічно неактивного населення. Так, Міністерство економіки прогнозує, що в найближчі десять років Україні знадобляться додатково 4,5 мільйона людей на ринку праці [2]. Відповідно, на вирішення даної проблеми мають бути орієнтовані не лише демографічна стратегія та міграційна політика в країні, а й, перш за все, корпоративні системи менеджменту персоналу, в яких має бути підсилена антикризова складова.

Ключові виклики, які ставить трудоресурсний дефіцит перед системами менеджменту персоналу в українських компаніях:

підвищена конкуренція за кваліфіковані кадри, що призводить до загострення боротьби за таланти та актуалізує потребу у побудові потужного бренду роботодавця;

зростання навантаження на наявний персонал, що підвищує ризик професійного вигорання працівників та відповідно викликає необхідність впровадження програм підтримки та work-life balance (це несе за собою додаткові витрати на персонал, що не завжди є прийнятним в умовах війни);

невідповідність між наявними професійно-кваліфікаційними характеристиками працівників та пошукачів роботи та потребами ринку;

зниження кваліфікаційних вимог при наймі в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили, що в подальшому викликає потребу у запровадженні гнучких і швидких програм перекваліфікації;

географічна нерівномірність розподілу робочої сили (виснаження трудового потенціалу у прифронтових і деокупованих регіонах; інтенсивність потоків внутрішнього переміщення; суттєва регіональна диференціація в розмірах оплати праці тощо).

У свою чергу, ці виклики обумовлюють для бізнесу низку загроз економічного, операційного, іміджевого характеру. Узагальнимо найбільш поширені з них:

1. Зниження продуктивності та операційної ефективності.
2. Зростання витрат на персонал.
3. Погіршення іміджу роботодавця.
4. Інноваційна стагнація.
5. Втрата стратегічної стабільності через відсутність кадрового резерву.
6. Порушення внутрішньої організаційної культури.
7. Зниження інвестиційної привабливості.

Вважаємо, що в сучасних умовах система менеджменту персоналу неодмінно має базуватись на засадах антикризового управління. В цьому контексті слушною є позиція дослідниці І. О. Абрамової, яка під антикризовим управлінням пропонує розуміти вид управлінської діяльності, що передбачає використання специфічних методів, засобів та інструментів з метою забезпечення ефективної реалізації специфічних функцій управління персоналом превентивного та реактивного характеру, що орієнтовані на виявлення кризових ситуацій, їх локалізацію; ліквідацію; мінімізацію негативного впливу на розвиток підприємства [1, с. 7]. Отже, в умовах дефіциту кадрів українським компаніям варто зосередити інструменти антикризового менеджменту на превентивних діях, оскільки реактивні в даному випадку будуть менш ефективними та потребуватимуть більших витрат часу на покриття дефіциту.

Превентивні антикризові інструменти менеджменту персоналу ідентифікуємо як методи, механізми та практики, спрямовані на запобігання виникненню кадрових криз або зменшення їх наслідків ще до того, як вони настають. Вони є фактично частиною системи раннього реагування, що забезпечує стійкість, адаптивність і безперервність функціонування компанії (організації).

Відповідно, мають бути переглянуті пріоритети антикризового менеджменту персоналу, що допоможе запобігти конкурентного тиску на ринку праці та забезпечити стійкість компанії (організації) в довгостроковій



перспективі. Для попередження та подолання кадрового дефіциту в компаніях пропонуємо зосередитися на таких пріоритетах: збереження (утримання) ключових працівників та диверсифікація джерел залучення персоналу; осучаснення системи розвитку персоналу; цифровізація бізнес-процесів та управлінських функцій; розвиток соціальної відповідальності та атмосфери довіри в компанії. Практична реалізація кожного з цих пріоритетів потребує відповідної програмної підтримки на організаційному рівні та має не виходити за межі ціннісного поля компанії (організації), бути планомірною та системною. В таблиці 1 представимо базові варіанти таких антикризових програм.

Таблиця 1

**Пріоритети та програми подолання трудоворесурсного дефіциту як складова антикризового менеджменту персоналу**

| <b>Пріоритети антикризового менеджменту персоналу</b>                                    | <b>Антикризові корпоративні програми подолання трудоворесурсного дефіциту</b>                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Збереження (утримання) ключових працівників та диверсифікація джерел залучення персоналу | Гнучкі програми мотивації персоналу<br>Дистанційні та гнучкі формати зайнятості<br>Програми адаптації та працевлаштування внутрішньо переміщених осіб<br>Програми реінтеграції ветеранів до сфери зайнятості<br>Програми кадрового резерву |
| Осучаснення системи розвитку персоналу                                                   | Програми рескілінгу<br>Програми менторської підтримки молоді та наставництва<br>Короткострокові навчальні програми за окремими вакансіями                                                                                                  |
| Розвиток соціальної відповідальності та атмосфери довіри в компанії                      | Програми соціальної підтримки персоналу та підтримка сімей мобілізованих працівників<br>Програми страхування персоналу<br>Програми ментального благополуччя та психологічної підтримки                                                     |

Таким чином, зауважимо, що для системи менеджменту персоналу трудоворесурсний дефіцит в сучасній економіці України – це глибокий виклик, який змінює принципи управління людськими ресурсами та змушує HR-фахівців і керівників діяти нестандартно, стратегічно й гнучко. Він стимулює компанії переходити від «закриття вакансій» до стратегічного антикризового управління, що потребує подальшого напрацювання концепцій та механізмів антикризового менеджменту персоналу. Ігнорування проблематики трудоворесурсного дефіциту – це стратегічна помилка, що тягне за собою системне ослаблення бізнесу.

**Список джерел**

1. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2020. №24. С. 6–11. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/en/anti-crisis-personnel-management-in-the> (дата звернення 26.03.2025).

2. Верстюк І. Болісний пошук кадрів. Які професії нині в дефіциті в Україні та чому це так. URL: <https://hromadske.ua/ekonomika/241282-bolisnyu-poshuk-kadriv-iaki-profesiyyi-nyni-v-defitsyti-v-ukrayini-ta-chomu-tse-tak> (дата звернення 25.03.2025).

3. Сахно А. Шалені зарплати та дефіцит кадрів: що відбувається на ринку праці України. РБК-Україна. 22.10.2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/shaleni-zarplati-ta-defitsit-kadriv-shcho-1729552806.html> (дата звернення 20.03.2025).

**МИХАЙЛИШИН Лілія,**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
**КОТИК Христина,**  
здобувачка другого освітнього рівня «Магістр»  
ОП «Міжнародні економічні відносини»,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника  
**АНТОНЮК Олексій,**  
здобувач другого освітнього рівня «Магістр»  
ОП «Міжнародні економічні відносини»,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

## **СФЕРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПАРАДИГМИ ГЛОБАЛЬНОЇ ПАРАДИГМИ БЕЗПЕКИ**

Втрата людських ресурсів це «хронічна» проблема економіки України, війна ж стала «тригером загострення» даної проблеми. Україна втратила 15% населення довоєнного періоду, переважно це молоді жінки з дітьми, що неабияк впливає на демографічну ситуацію в Україні.

За даними Агенції ООН у справах біженців (UNHCR) на 15.02.2024 р. зареєстровано по всій Європі 6 млн українських біженців, які втекли з України з початку війни 24 лютого 2022 року[1]. За межами Європи, за різними оцінками, перебувають від 400 до 600 тис. мігрантів. На противагу цьому, Громадянська мережа ОПОРА за даними Міністерства закордонних справ, фіксує 8,2 млн українців, що перебувають за кордоном станом на 21 червня 2023 року [2].

Через російське вторгнення багато українців намагалися втекти до сусідніх країн. Найбільше людей переїхало до Польщі: документально зафіксовано 956 635 осіб. Важливо визнати, що Польща стала своєрідним «транскордонним» «мостом», перехідним пунктом для українців перед виїздом до інших країн. Із них 381,4 тис. українців переїхали до Чехії, а 115,9 тис. обрали переїзд до Словаччини. Загалом 1,9 мільйона біженців були задокументовані як такі, що

мають статус біженця в суміжних країнах, і близько 3 мільйонів шукали захисту за національною програмою.

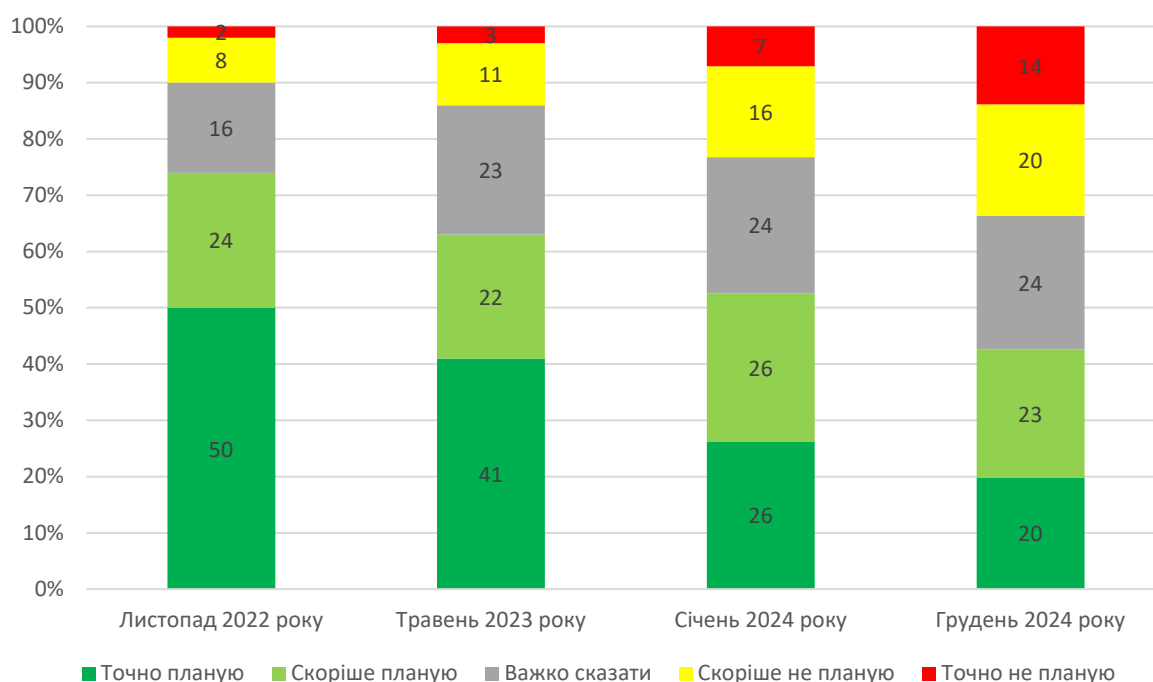
Загальна кількість офіційно визнаних біженців в інших країнах, не пов'язаних з Україною, становить понад 2,8 млн осіб; 2,4 мільйона звернулися за тимчасовим захистом. Тобто 47,2% осіб, які виїхали до цих країн, подали документи на постійне проживання, а ще 23,6% – на тимчасовий захист у сусідніх країнах.

УВКБ ООН спільно з урядами асоційованих країн ініціювало анкету, яка була розповсюджена серед українців, які перебувають за кордоном у період з жовтня 2022 року по 30 жовтня 2023 року.

Результати демонструють:

- 78% мають вищу освіту;
- 76% звернулися за тимчасовим захистом (чи аналогічними програмами).
- 27% українців колись відвідали Україну з моменту свого першого виїзду.
- 84% – жінки та діти.

Із затягуванням війни відбувається зменшення кількості людей, які хочуть повернутися в Україну, і в останні періоди ця тенденція стала особливо помітною (рис. 1). До кінця 2024 року цей відсоток вперше становив менше половини учасників. Ті, хто спочатку мав намір повернутися або мав це зробити незабаром змінили своє бажання на не повертатися. Деякі біженці, які мали намір повернутися протягом першого кварталу 2024 року, вже повернулися.



**Рис. 1. Настрої українських біженців, щодо повернення в Україну (%)**

Джерело: [3]

Основні причини, які перешкоджають поверненню біженців – це військові і економічні: погіршення ситуації з безпекою та триваюча невизначеність,

зруйновані будинки, низький рівень життя та складність пошуку роботи в Україні [3].

Упродовж тривалого періоду перебування в чужих країнах біженці знайомляться з правилами та умовами суспільства нової країни. Через асиміляцію та невизначеність, пов'язану з життям в Україні, відсоток людей, які хочуть жити в Україні, продовжує зменшуватися. Станом на кінець 2024 року думки біженців щодо бажаного місця розташування розділилися майже порівну.

Війна завдала економічної шкоди багатьом родинам. Незважаючи на поширену думку про те, що громадяни, які виїхали за кордон внаслідок повномасштабного вторгнення, загалом були заможніші за середньостатистичного українця, протягом першого року конфлікту приблизно 40% біженців отримували їжу чи одяг, а решта 60% постраждали від наслідків конфлікту. Однак після початкового фінансового шоку спостерігається підвищення самооцінки біженців і їхнього фінансового становища [3].

На кінець 2024 року кількість добробут українських біженців у зарубіжних країнах майже досяг довоєнного рівня в Україні. Цьому сприяють успіхи біженців у працевлаштуванні за кордоном та реалізовані іноземними державами програми допомоги та інтеграції українських біженців. Все це нівелює ймовірність повернення біженців в Україну [3].

Велика кількість біженців призводить до втрати зайнятого населення, податкових надходжень, значної частки споживчого ринку, значної кількості спеціалістів, які можуть не повернутися, руйнування культурних і мовних здібностей більшості населення. Створення сприятливих умов, забезпечення безпеки, зайнятості та гідного життя мають стати частиною повоєнної відбудови України, це найважливіші аспекти повернення українців.

Проте війна в Україні відзначилася не лише на економіках країн-учасниць, а й повністю трансформувала глобальну систему світової безпеки, поставивши по новому питання мілітаризації та переозброєння країн світу, зокрема ЄС, де запропонували затвердити план масштабного переозброєння ReArm, про який оголосила Голова Європейської комісії Урсула фон дер Ляєн, із розуміння того, що зараз Європа переживає «найнебезпечніший час», який вимагає рішучих дій у забезпеченні безпеки [4].

Близько 800 мільярдів євро буде виділено на переозброєння Європи, заявили члени ЄС після екстреного саміту в Брюсселі 6 березня. Однак брак знань про небезпеки в суспільстві ускладнює реалізацію цих планів; 20 березня на саміті ЄС у Брюсселі прем'єр-міністри Іспанії та Італії спільно розкритикували запропоновану назву ReArm Europe, яка пізніше була змінена на Europe Readiness 2030, відзначається проблема громадського занепокоєння, яке, очевидно, не сприймає реальності небезпек.

В таких умовах існує ряд труднощів в процесі просування і реалізації оборонної повістки в країнах ЄС, а антивоєнна риторика збоку ультраправих політичних партій перерозподіляє електоральні симпатії європейських громадян. Зважаючи на все вище викладене, реалізація програми Europe Readiness 2030 («Готовність 2030»), в якій зокрема передбачено 150 млрд. євро на фінансування потреб України, стикатиметься з суттєвими труднощами, і зрештою існує загроза

її невиконання. Одним із ефективних напрямів, який може позитивно вплинути на реалізацію програми Europe Readiness 2030 («Готовність 2030») і зрештою забезпечити інтерес України в ній є залучення людського капіталу українського походження в виробництво, проектування, удосконалення і розвитку систем озброєння, які необхідні для стримування агресії. До ключових перспектив такого підходу можна віднести наступні фактори:

- близькість виробників і споживачів зброї дає можливість оперативно здійснювати тестування, випробовування та удосконалення новітніх зразків озброєння;
- розвиток програм залучення ветеранів в процес проектування та виробництва новітніх зразків озброєння;
- відносна дешевизна праці українських біженців може знизити витрати європейських збройних виробників, що є надзвичайно актуально в протистоянні з РФ;
- високий рівень мотивації українських біженців, щодо участі в виробництві озброєнь, частина з яких може бути передана ЗСУ;
- додаткові можливості для біженців щодо асиміляції в країнах ЄС з однієї сторони, та постійна підтримка актуальності думки про повернення з іншої;
- можливості використання досвіду здобутого в європейських компаніях в діяльності національних суб'єктів господарювання;
- можливості реалізації здобутого фаху в оборонних компаніях країн ЄС при участі у різного бізнес-процесах;
- зростання обсягів грошових переказів на територію України та зниження тиску на курс гривні.

Підсумовуючи вищевикладене слід зазначити, що попри масштабність втрат людського капіталу України внаслідок великої війни, існує ряд можливостей для використання його потенціалу в рамках національних інтересів країни, що в подальшому може призвести до посилення реєміграційних настроїв. З точки зору, глобальної парадигми безпеки, українці, в боротьбі за власну незалежність виступили людським капіталом демократичних цінностей, і набувши цінності військовим досвідом виступають найкращим трудовим ресурсним забезпеченням для реалізації партнерських програм стримування зовнішньої агресії в країнах ЄС і європейських країн НАТО.

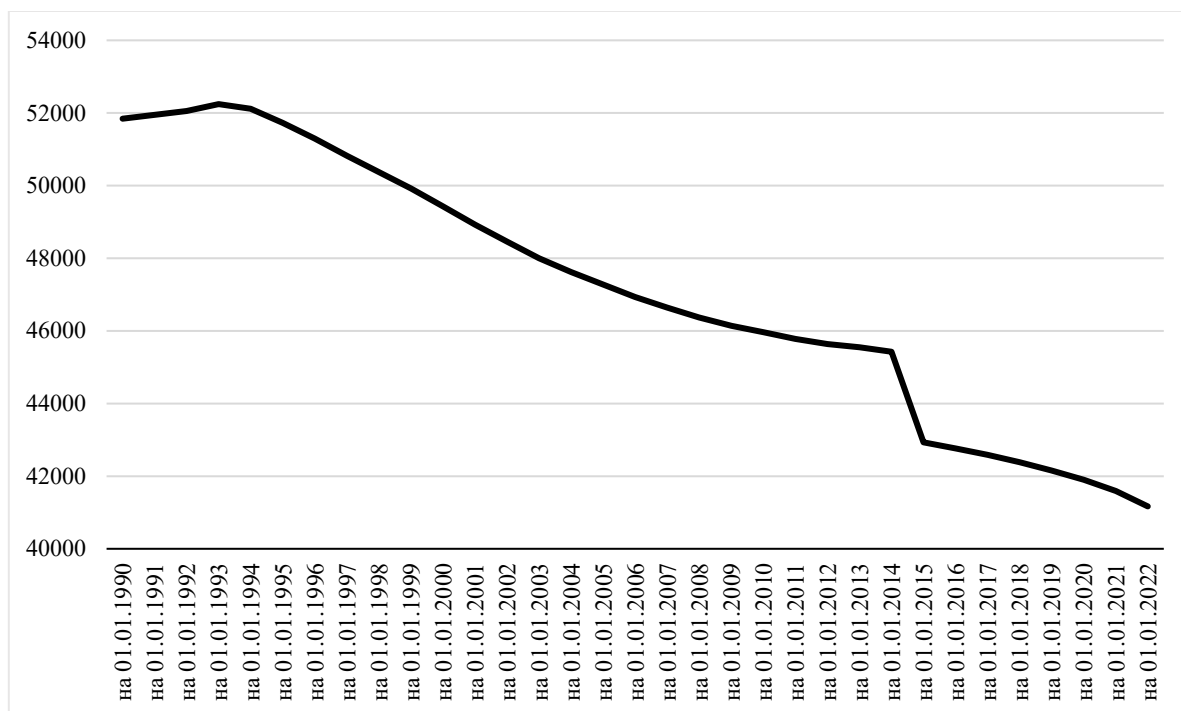
#### Список джерел

1. Офіційний сайт Агенції ООН у справах біженців (UNHCR). Operational Data Portal Ukraine Refugee Situationю. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення : 10.04.2025).
2. Громадянська мережа ОПОРА. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну – дослідження Громадянської мережі ОПОРА. URL: <https://mu.edu.ua/c/VpMoN> (дата звернення : 10.04.2025).

**МІЩЕНКО Світлана,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва та торгівлі,  
Державний вищий навчальний заклад  
«Приазовський державний технічний університет» (м. Дніпро)

## **ВИКЛИКИ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ВПЛИВ ТРУДОРЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПРОЦЕСИ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ**

Відновлення економіки України у післявоєнний період неможливе без усунення системних дисбалансів у сфері трудовресурсного забезпечення, яке виступає ключовим детермінантом сталого соціально-економічного розвитку. Демографічна ситуація в Україні протягом останніх трьох десятиліть характеризується стійкою тенденцією до зменшення чисельності населення. Згідно з офіційними статистичними даними, з 1990 року, коли чисельність населення становила понад 51,8 млн осіб, відбулося поступове скорочення, яке на 01.01.2022 р. досягло рівня 41,2 млн осіб. Таким чином, сукупне зниження перевищує 10 млн осіб, що свідчить про наявність глибокої демографічної кризи (рис.1).



**Рис. 1. Чисельність населення України з 1990-2022 рр. тис. осіб [1]**

Демографічні трансформації, що відбуваються в Україні, є результатом комплексної дії як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів. До визначальних слід віднести стійку негативну динаміку народжуваності, зростання рівня смертності, а також прогресуюче старіння населення, що формує стійкий тренд депопуляції. Особливої масштабності та системного характеру проблема

демографічного відтворення набула внаслідок активізації міграційних процесів, інтенсивність яких суттєво зросла після 2014 року і досягла критичного рівня в умовах повномасштабної війни, що розпочалася у 2022 році. У відповідності до статистики Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН), станом на 19 липня 2022 року з України виїхало 9 567 033 особи. Транскордонні переміщення, які можуть носити маятниковий характер і не можуть вважатися підтвердженням стійкого повернення, охоплюють 3 793 403 особи [2]. Міграційні втрати значною мірою охоплюють працездатне населення та молодь, істотно загострюючи демографічну ситуацію в державі, підриваючи основи відтворення людського капіталу.

У контексті таких трансформацій демографічна стагнація становить не лише соціальну, а й економічну загрозу. Вона тісно взаємопов'язана зі структурними деформаціями на ринку праці, що виявляються у зменшенні чисельності працездатного населення, дефіциті кваліфікованої робочої сили та диспропорціях у трудовозабезпеченні. Однак, аналізуючи дані Державної служби зайнятості, можна зазначити, що у січні-березні 2025 року послугами служби зайнятості скористалися 225 818 осіб, з яких 162 628 мали статус безробітного, а 52 514 осіб працевлаштовано [1].

Ці показники свідчать про наявність серйозних структурних деформацій на ринку праці, що підтверджує існування суттєвих проблем із забезпеченням повної зайнятості та ефективним використанням трудових ресурсів. Такі тенденції можуть бути спричинені економічною нестабільністю, недостатньою кваліфікацією робочої сили та нерівномірним розподілом робочих місць по країні. Це, у свою чергу, призводить до уповільнення економічного зростання, зниження продуктивності праці та посилення навантаження на системи соціального забезпечення.

За таких умов забезпечення ефективних стратегій збереження трудового потенціалу набуває пріоритетного значення в загальнодержавному контексті відновлення та розвитку. Однак для реалізації цих стратегій особливо важливим є впровадження регіонального інклюзивного підходу, який забезпечить рівні можливості для всіх суб'єктів ринку праці на різних територіях країни. Такий підхід сприятиме не лише економічному відновленню, а й соціальній стабільності.

У цьому контексті особливу роль відіграє підтримка малого бізнесу та розвиток соціального підприємництва, які стають важливими інструментами вирішення соціальних проблем і сприяють створенню нових робочих місць та підвищенню зайнятості [3].

Побудова концепції регіонального інклюзивного розвитку України, з акцентом на розвиток підприємництва, вимагає комплексного підходу, який включає підтримку малих і середніх підприємств, створення сприятливих умов для розвитку соціального підприємництва, а також стимулювання інновацій та адаптації бізнесу до нових економічних реалій. Це передбачає розробку заходів, які полегшують доступ до фінансування, спрощення регуляторних вимог і надання консалтингових послуг для підприємців. Важливим є проведення детального аналізу ресурсного забезпечення територій, включаючи природні,

матеріальні, фінансові, технічні, інноваційні, освітні та трудові ресурси. Такий підхід дозволить оцінити потенціал кожного регіону для відновлення економічної діяльності та формування бізнес-стратегій, спрямованих на відтворення ринку праці, зниження рівня безробіття та досягнення високого рівня соціально-економічної єдності на територіальному рівні.

Аналіз ресурсного забезпечення регіонів має бути не лише прозорим і всебічним, але й ґрунтовно обґрунтованим, аби створити міцну основу для розробки стратегій, здатних забезпечити ефективне відтворення ринку праці, оптимізацію рівня зайнятості та значне зниження безробіття. Це дозволить не лише прогнозувати освітні стратегії, адаптовані до потреб різних категорій населення, зокрема спрямовані на підвищення кваліфікації робочої сили відповідно до вимог сучасного ринку праці, але й забезпечить ефективне залучення всього трудового ресурсу для відбудови країни [4].

Стратегія впровадження регіонального інклюзивного підходу повинна орієнтуватися на максимально широке включення усіх верств населення в економічний процес, що включає забезпечення рівного доступу до ринку праці та освітніх послуг.

Такий комплексний підхід сприятиме формуванню високої соціально-економічної згуртованості на територіальному рівні, створюючи умови для стійкого розвитку економіки та зростання соціальної єдності. Це є критично важливим для успішного післявоєнного відновлення країни, оскільки лише через інтеграцію всього трудового потенціалу можна досягти сталого економічного зростання та соціальної стабільності

#### Список джерел

1. Державна служба зайнятості України. URL: <http://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 11.04.2025).
2. Горбань С. Ф., Біленко О. В., Трубнік Т. Є. Вплив міграційних процесів на економіку України. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-26>.
3. Кленін О. В., Міщенко С. О. Концептуальна стратегія розвитку підприємництва в умовах трудоворесурсної волатильності. *Економіка і організація управління*. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2024. № 1 (53). С. 51–55. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/15985> (дата звернення: 11.04.2025).
4. Міщенко С. О., Капранова Л. Г., Седіков Д. В., Нагорний Д. О. Трудоворесурсна волатильність у реалізації стратегії післявоєнного відтворення національного ринку праці України. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3 (69). С. 151–156 (дата звернення: 11.04.2025).



**ПОДУНАЙ Валерія,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки праці,  
Маріупольський державний університет

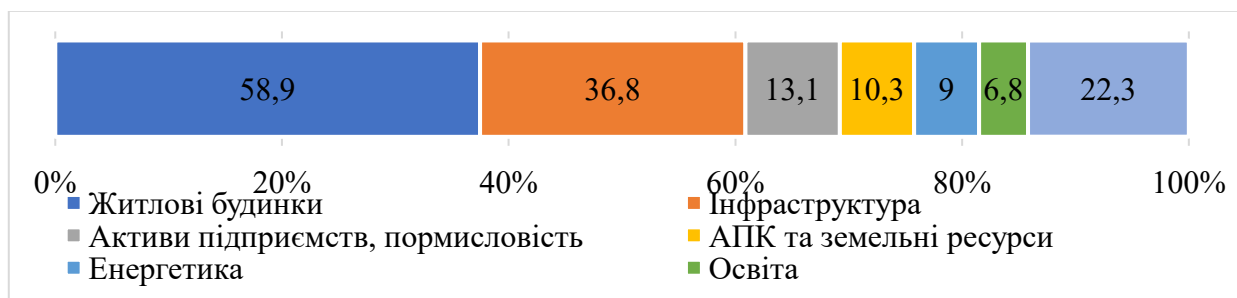
## **ПРОМІЖНІ ОЦІНКИ НАСЛІДКІВ ВІЙНИ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

В умовах триваючої війни в Україні питання оцінки та розуміння її впливу на економіку набуває особливої *актуальності*.

*Метою* дослідження є проміжний аналіз економічних наслідків російської агресії, що є важливим для формування ефективної стратегії відновлення та подальшого розвитку держави.

З початку повномасштабного вторгнення українська економіка зазнає нищівних втрат і руйнувань активів, виробничо-збутових та логістичних ланцюгів. Згідно з оцінками Київської школи економіки [1], станом на 01.01.24 р., з початку повномасштабного російського військового вторгнення загальна сума прямих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортним засобам та товарним запасам перевищила 157 млрд дол. США (за вартістю заміщення).

Найбільша частка у загальному обсязі прямих збитків завдана житловим будівлям та інфраструктурі (рис. 1). Втрати активів підприємств та промисловості становлять мінімум 13,1 млрд дол. США і продовжують зростати. Прямі втрати аграрного сектору та земельних ресурсів оцінюються в 10,3 млрд дол. США.



**Рис. 1. Прямі збитки від руйнувань та пошкоджень за секторами, млрд дол. США [1, с. 4]**

Крім того, зростають втрати енергетичного сектору, які вже зараз становлять 9,0 млрд дол. США. Сукупні збитки від руйнувань та пошкоджень об'єктів громадського сектору оцінюються на рівні близько 14 млрд дол. США.

Згідно зі *Звітом щодо оновленої спільної оцінки збитків і потреб, які виникли внаслідок широкомасштабного вторгнення рф* (Rapid Damage and Needs Assessment, RDNA3), підготовленим урядом України разом із Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН [2], прямі збитки у промисловості досягли 13 млрд дол. США (8,6 % від загальної суми збитків, завданих економіці) [3]. Найбільший обсяг збитків зафіксовано в Київській,

Дніпропетровській, Донецькій та Харківській областях (звіт не охоплює період до 24.02.2024 р.) (табл. 1).

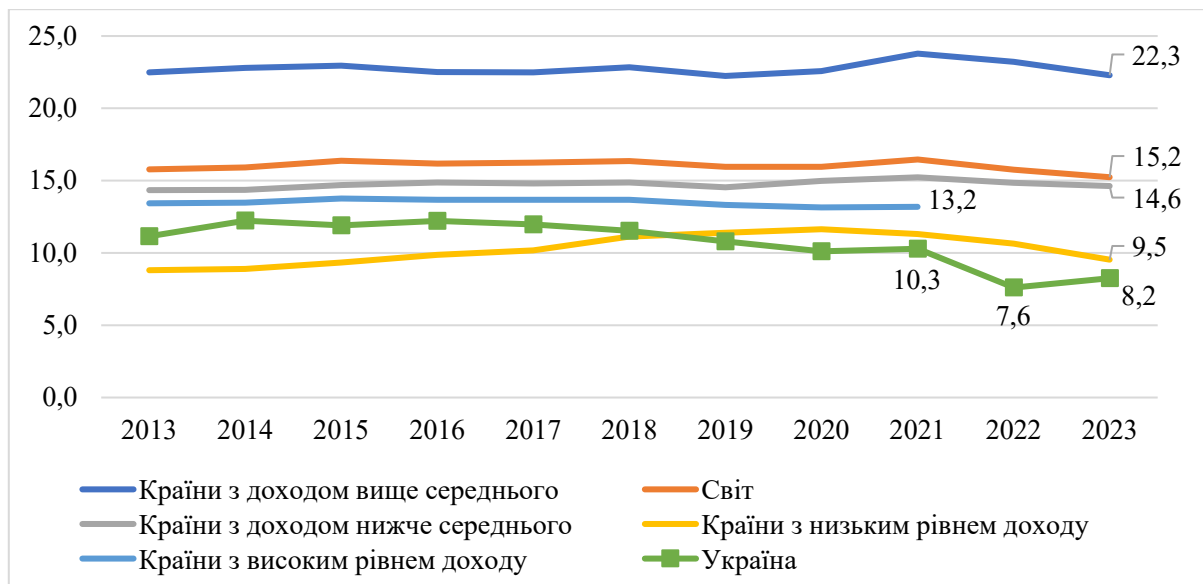
Таблиця 1

**Завдана шкода, збитки та потреби за RDNA3 у розрізі областей  
(млрд дол. США) <sup>1</sup> [2, с. 41]**

| <i>Область</i>                                                                              | <i>Завдана шкода</i> | <i>Збитки</i>       | <i>Потреби</i>      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| <b><i>Прифронтові області, проміжний підсумок</i></b>                                       | <b><i>116,0</i></b>  | <b><i>157,6</i></b> | <b><i>250,5</i></b> |
| Донецька                                                                                    | 38,7                 | 39,0                | 73,9                |
| Запорізька                                                                                  | 13,5                 | 30,4                | 33,6                |
| Луганська                                                                                   | 17,8                 | 19,1                | 39,0                |
| Миколаївська                                                                                | 5,6                  | 11,1                | 14,2                |
| Харківська                                                                                  | 27,8                 | 32,3                | 54,9                |
| Херсонська                                                                                  | 12,6                 | 25,7                | 35,0                |
| <b><i>Опорні області, проміжний підсумок</i></b>                                            | <b><i>5,3</i></b>    | <b><i>81,3</i></b>  | <b><i>36,2</i></b>  |
| Вінницька                                                                                   | 0,2                  | 9,3                 | 4,7                 |
| Дніпропетровська                                                                            | 2,9                  | 39,3                | 16,4                |
| Кіровоградська                                                                              | 0,2                  | 5,7                 | 2,7                 |
| Одеська                                                                                     | 1,3                  | 15,2                | 7,2                 |
| Полтавська                                                                                  | 0,8                  | 12,0                | 5,3                 |
| <b><i>Тилові області, проміжний підсумок</i></b>                                            | <b><i>1,2</i></b>    | <b><i>47,5</i></b>  | <b><i>19,1</i></b>  |
| Волинська                                                                                   | 0,1                  | 4,6                 | 1,7                 |
| Закарпатська                                                                                | 0,3                  | 2,9                 | 1,4                 |
| Івано-Франківська                                                                           | 0,1                  | 5,6                 | 1,9                 |
| Львівська                                                                                   | 0,3                  | 11,3                | 3,3                 |
| Рівненська                                                                                  | 0,1                  | 3,5                 | 1,6                 |
| Тернопільська                                                                               | 0,0                  | 3,9                 | 1,7                 |
| Хмельницька                                                                                 | 0,2                  | 6,9                 | 3,6                 |
| Чернівецька                                                                                 | 0,0                  | 1,6                 | 0,7                 |
| Черкаська                                                                                   | 0,2                  | 7,2                 | 3,2                 |
| <b><i>Області, повернуті під контроль уряду України, проміжний підсумок</i></b>             | <b><i>22,9</i></b>   | <b><i>135,7</i></b> | <b><i>80,8</i></b>  |
| м. Київ                                                                                     | 2,2                  | 27,4                | 8,2                 |
| Житомирська                                                                                 | 1,1                  | 6,2                 | 4,7                 |
| Київська                                                                                    | 11,2                 | 82,7                | 42,5                |
| Сумська                                                                                     | 30,                  | 8,8                 | 10,4                |
| Чернігівська                                                                                | 5,5                  | 10,6                | 15,0                |
| <b><i>Загальнонаціональний рівень (не розподілено за регіонами), проміжний підсумок</i></b> | <b><i>7,1</i></b>    | <b><i>77,2</i></b>  | <b><i>99,5</i></b>  |

Одним із вкрай негативних наслідків повномасштабної війни рф на території України стала вимушена масштабна деіндустріалізація [3] – у 2022 р. частка переробної промисловості у ВВП України становила 7,6 %, тоді як у 2021 р. вона складала 10,3 %, у 2020 р. – 10,1 % (рис. 2). За підсумками 2023 р. даний показник в Україні є нижчим, ніж для країн з низьким рівнем доходу.

<sup>1</sup> Завдана шкода охоплює 22 місяці з 24.02.22 р. до 31.12.23 р.; завдані збитки охоплюють 40 місяців, включаючи 22 місяці з 24.02.22 р. до 31.12.23 р. та додаткові 18 місяців до 30.06.25 р.; потреби охоплюють 2024–2033 рр.



**Рис. 2. Динаміка часток переробної промисловості у ВВП, %, 2013-2023 рр. [4]**

За період 2022-2023 рр. спостерігається падіння частки переробної промисловості у ВВП України, проте і до 2022 р. цей показник для України був нижче, ніж середній для усіх груп країн, що свідчить про наявність системних структурних проблем української економіки (спричинених слабкою розвиненістю переробної промисловості): по-перше, існує надмірна залежність від експорту сировини та імпорту готових товарів, що робить національну економіку вразливою до зовнішніх факторів; по-друге, низький рівень переробки знижує додану вартість продукції та обмежує технологічні можливості країни; по-третє, це призводить до меншої кількості високооплачуваних робочих місць і, як наслідок, до низького рівня життя населення, особливо в регіонах, орієнтованих на експорт сировини.

#### Список джерел

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. Київська школа економіки. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf) (дата звернення: 07.04.2025).
2. Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3), February 2022 – December 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052424093538084/pdf/P18017413ae33d0631a12716104d67eee4a.pdf> (дата звернення: 08.04.2025).
3. Собкевич О. В. Оцінки індустріальної конкурентоспроможності економіки та технологічного потенціалу промисловості України. Центр економічних і соціальних досліджень НІСД. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az\\_konk-promislovosti\\_12082024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-08/az_konk-promislovosti_12082024.pdf) (дата звернення: 07.04.2025).

4. World Development Indicators (dashboard), World Bank, Washington, DC.  
URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/> (дата  
звернення: 07.04.2025).

**ХАДЖИНОВ Ілля,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародних економічних відносин,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса  
**ПОСТОЛОВСЬКИЙ Владислав,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
кафедри міжнародних економічних відносин,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

## **ДЕМОГРАФІЧНІ ВТРАТИ ВНАСЛІДОК ВІЙНИ: ДОСВІД ПОДОЛАННЯ КРАЇНАМИ КОЛИШНЬОЇ ЮГОСЛАВІЇ**

Російська військова агресія завдала колосальних збитків фізичній інфраструктурі України, включаючи житлові будинки, транспортні шляхи, енергетичні об'єкти, лікарні, школи тощо. Це призвело до значного падіння економіки, руйнування виробничих потужностей, втрати робочих місць та порушення логістичних ланцюжків. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб, біженців, демобілізованих військовослужбовців та людей, які втратили роботу, створюють значні соціальні виклики. Оцінка демографічних втрат є вкрай важливою для дієвого повоєнного відновлення. Програма реконструкції повинна передбачати створення нових робочих місць та підтримку для цих категорій населення.

*Метою* роботи є вивчення досвіду подолання демографічних втрат внаслідок війни країнами колишньої Югославії. Досвід післявоєнних реконструкцій в інших країнах свідчить про важливість безпеки, стратегічного планування та сильного керівництва для досягнення успіху. При розробці плану відбудови необхідно приділити значну увагу стимулюванню приватних інвестицій у малий та середній бізнес, а також створенню нових робочих місць для тих, хто втратив роботу через війну, для мігрантів, що повернулись, та для ветеранів. Це ставить на перший план необхідність оцінки демографічних втрат країни в результаті збройного конфлікту. У контексті міжнародної співпраці та історичного досвіду, цінним є приклад країн Західних Балкан, які пережили значні втрати після розпаду Югославії, особливо Боснії та Герцеговини.

Ключовими завданнями післявоєнної відбудови є відновлення та розбудова інфраструктури, необхідної для життєдіяльності суспільства та подальшого економічного зростання. Програма реконструкції також має бути спрямована на відродження промисловості шляхом активного впровадження інноваційних технологій, що потребуватиме доступного кредитування для модернізації чи відновлення промислових підприємств. Загалом, відбудова має охоплювати фізичний, економічний, соціальний та інституційний аспекти.

Розглядаючи історичні приклади підготовки та реалізації програм післявоєнної відбудови за підтримки міжнародних партнерів, цінним для України є досвід Західних Балкан. Шість країн цього регіону – Боснія і Герцеговина, Косово, Чорногорія, Північна Македонія, Хорватія та Сербія – зазнали значних людських та матеріальних втрат внаслідок розпаду Югославії. Найбільших руйнувань зазнала Боснія і Герцеговина, яка втратила близько 100 тисяч життів. Наприкінці війни її промислове виробництво впало до чверті довоєнного рівня, а безробіття сягнуло 40%. Загальні збитки для економіки БіГ оцінювалися в \$50-70 млрд, тоді як ВВП 1996 р. склав лише \$3,6 млрд. Завершення військових дій у колишній Югославії відбулося у 1995 році завдяки низці міжнародних угод та резолюцій [1].

Важливою проблемою, на яку звертають увагу дослідники воєнних конфліктів, є суттєва різниця в даних про смертність, що подаються різними джерелами. Частково це пояснюється тим, що різні дослідники використовують різні набори даних, відбір яких базується на їхніх власних міркуваннях та підходах (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Кількість померлих унаслідок воєнних конфліктів на Балканах,  
за країнами [2]**

| Країна                      | База даних, роки |           |           |           |               |
|-----------------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|---------------|
|                             | UCDP             | OWD       | OWD       | RDC       | Nation Naster |
|                             | 1991-2001        | 1991-2001 | 1991-2012 | 1992-1995 | 1992-2001     |
| <b>Боснія і Герцеговина</b> | 53 956           | 27 428    | 27 432    | 102 307   |               |
| <b>Північна Македонія</b>   | 81               | 151       | 214       | ...       | ...           |
| <b>Сербія</b>               | 8 793            | 9 422     | 9 577     | ...       | ...           |
| <b>Словенія</b>             | 0                | 28        | 28        | ...       | ...           |
| <b>Хорватія</b>             | 5 458            | 6 868     | 6 910     | ...       | 3 641         |
| <b>Чорногорія</b>           | 0                | 2         | 2         | ...       | ...           |

Також важливим аспектом є надійність інформації у відібраних джерелах. Хоча непрямі смерті становлять значну частку людських втрат, існує концептуальна складність у проведенні межі між непрямими смертями, спричиненими конфліктом, і смертями, спричиненими іншими факторами. Наприклад, попри те, що голод часто супроводжує війни, його виникнення і масштаби можуть бути зумовлені рівнем санітарії чи відсутністю потрібної транспортної інфраструктури [2].

Варто підкреслити, що непрямі втрати зазвичай складно піддаються точній оцінці. Як зазначає Світовий банк, це призвело до активних дискусій щодо приблизної кількості загиблих. Це питання залишатиметься суперечливим і делікатним через розбіжності в джерелах даних та методах дослідження, а також через значний пропагандистський чи юридичний вплив таких оцінок. Адже судові переслідування на міжнародному рівні або використання гуманітарної допомоги можуть залежати від даних про кількість загиблих цивільних осіб внаслідок війни [3, с. 3-4].

У спробі стимулювати народжуваність та пом'якшити наслідки демографічного спаду, уряд Хорватії впроваджував низку фінансових ініціатив, спрямованих на підтримку сімей з дітьми. Одним із ключових заходів стало збільшення одноразових виплат при народженні дитини, що мало на меті зменшити фінансовий тягар на новоспечених батьків у перші, найбільш витратні місяці життя малюка. Крім того, було підвищено розмір щомісячної допомоги по догляду за дитиною, забезпечуючи стабільнішу фінансову підтримку для батьків, які тимчасово не працюють або працюють неповний робочий день, опікуючись дитиною.

Усвідомлюючи проблему значної еміграції, особливо серед молодого та працездатного населення після вступу до Європейського Союзу, Хорватія також розробила програми для повернення емігрантів. Ці ініціативи включали надання фінансових стимулів для тих хорватів, які вирішували повернутися на батьківщину та започаткувати власний бізнес. Передбачалася підтримка у вигляді грантів, пільгових кредитів або допомоги в адаптації та пошуку житла, щоб полегшити реінтеграцію колишніх емігрантів у хорватське суспільство та економіку [4].

Сербія підійшла до питання підтримки сімей більш комплексно, запровадивши широкий спектр заходів підтримки сім'ї. Одним із ключових елементів стала система диференційованої фінансової допомоги при народженні дитини, де розмір виплати зростає залежно від кількості народжених дітей. Така політика мала на меті заохотити сім'ї мати більше дітей. Крім того, уряд Сербії реалізував програми субсидування житла для молодих сімей, щоб полегшити їм придбання власного житла, що є важливим фактором при прийнятті рішення про народження дітей. Також були розроблені програми підтримки зайнятості для батьків, спрямовані на полегшення їх повернення на ринок праці після декретної відпустки та забезпечення балансу між роботою та сімейними обов'язками.

Особливу увагу Сербія приділяла заохоченню народжуваності в сільській місцевості, де демографічна ситуація часто є більш критичною через відтік молоді до міст. Для підтримки сімей з дітьми, які проживають у сільських районах, були розроблені спеціальні програми, що могли включати додаткові фінансові виплати, допомогу в розвитку сільського господарства або покращення інфраструктури та соціальних послуг у цих регіонах [5].

Подібно до багатьох інших країн Балканського регіону, Албанія також вдавалася до фінансових стимулів для народження дітей. Загальна тенденція полягала у наданні одноразових виплат сім'ям при народженні дитини як одного з інструментів демографічної політики. Метою цих виплат було часткове покриття початкових витрат, пов'язаних з появою нового члена сім'ї.

Уряд Чорногорії зосередив свої зусилля на підтримці молодих сімей, розглядаючи забезпечення стабільних та сприятливих умов для їхнього життя як важливий фактор у вирішенні демографічних проблем. Ключовим напрямком стала розробка програм, спрямованих на забезпечення доступного житла для молодих пар та сімей з дітьми. Це могло включати пільгові умови кредитування, державні субсидії на придбання або будівництво житла, а також розвиток соціального житла. Крім того, вживалися заходи для покращення загальних умов

життя молодих сімей, включаючи розвиток інфраструктури, покращення доступу до якісної освіти та медичного обслуговування [6].

У довгостроковій перспективі Північна Македонія робила акцент на інвестиціях в освіту та молодь, розглядаючи це як ключовий фактор у боротьбі з еміграцією та створенні сприятливого середовища для майбутнього демографічного розвитку. Зусилля були спрямовані на покращення якості освіти на всіх рівнях, підвищення її конкурентоздатності на міжнародному рівні та приведення у відповідність до потреб ринку праці. Також реалізовувалися програми підтримки молоді, включаючи гранти на навчання, стажування, підтримку молодіжних ініціатив та розвиток молодіжної інфраструктури. Метою цих заходів було створення кращих можливостей для самореалізації молодих людей в країні, зменшення їхньої мотивації до еміграції та залучення кваліфікованих фахівців.

Досвід країн колишньої Югославії, які пережили руйнівні війни у 1990-х роках, є цінним для України. Ці країни зіткнулися зі значними людськими та матеріальними втратами, особливо Боснія і Герцеговина. Їхній досвід підготовки та реалізації програм післявоєнної відбудови за підтримки міжнародних донорів демонструє важливість безпеки, стратегічного бачення, сильного лідерства та комплексного підходу, що охоплює фізичне, економічне та соціальне відновлення.

#### Список джерел

1. Шульц С. Л., Луцків О. М., Шульц Е. П. Стратегічні пріоритети економічної політики повоєнних країн Балканського регіону. *Економіка та право*. 2023. No 4. С. 57–67. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.04.057> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Гладун. О., Пугачова М. Демографічні втрати балканських країн унаслідок воєн. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. № 3 (57). С. 3–23. <https://doi.org/10.15407/dse2024.03.003> (дата звернення: 11.04.2025).
3. Guha-Sapir D., D'Aoust O. World Development Report 2011. Demographic and Health Consequences of Civil Conflict. Background Paper. World Bank. Open Knowledge Repository. October 2010. 47 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/846241468332341893/pdf/620300WP0Demog0BOX0361475B00PUBLIC0.pdf> (дата звернення: 11.04.2025).
4. Wankiewicz P. The vanishing Balkans. The region's demographic crisis. *Centre For Eastern Studies*. N. 647. 2025. URL: [https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/OSW\\_Commentary\\_647.pdf](https://www.osw.waw.pl/sites/default/files/OSW_Commentary_647.pdf) (дата звернення: 11.04.2025).
5. Bonifazi C., Mamolo M. Past and Current Trends of Balkan Migrations. *Espace, Populations, Societes*. 2004. №3. С. 519-531. URL: <https://journals.openedition.org/eps/356?file=1> (дата звернення: 11.04.2025).
6. Lukic T. Stojisavljevic R. Durdev B. Nad I. Dercan B. Depopulation In The Western Balkan Countries. *European Journal of Geography*. Volume 3, Issue 2. С. 6–23. URL: [https://eurogeojournal.eu/articles/Lukic,%20Stojisavljevic%20et%20al,%20Depopulation\\_FINAL.pdf](https://eurogeojournal.eu/articles/Lukic,%20Stojisavljevic%20et%20al,%20Depopulation_FINAL.pdf) (дата звернення: 11.04.2025).

## **Секція «HR-ЕКОНОМІКА: НОВІТНІ КОНСТРУКТИ І ТРЕНДИ»**

**ВОНБЕРГ Тетяна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**СЕРГІЙЧУК Оксана,**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
ОП «Менеджмент персоналу»,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

### **ТРЕНДИ РОЗВИТКУ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ**

Розвиток рекрутингу персоналу в сучасних умовах набуває стратегічного значення для організацій, що прагнуть досягти конкурентних переваг на ринку праці. Протягом останніх років спостерігається суттєва трансформація методів пошуку та відбору кандидатів, що очевидно впливає й на ефективність управління людським потенціалом. Зокрема, діджиталізація процесів, інтеграція сучасних інформаційних технологій, використання алгоритмів штучного інтелекту та аналітики даних стали основними чинниками, що визначають сучасні тенденції розвитку рекрутингу персоналу сьогодні. У цьому контексті вітчизняні та зарубіжні науковці підкреслюють зростаючу роль інноваційних підходів, які спрямовані на оптимізацію процесів добору кандидатів, зменшення часових витрат та підвищення точності оцінювання кандидатів на вакантні посади [1, с. 117].

В умовах глобалізації ринку праці, невпинного зростання щоденного обсягу інформації для опрацювання, особливу увагу приділяють платформам для онлайн-рекрутингу, соціальним мережам, спеціалізованим ресурсам та мобільним додаткам – все це дозволяє ефективно здійснювати пошук фахівців у різних галузях. Як справедливо підкреслює К. О. Скібська, застосування діджитал-інновацій сприяє оптимізації рекрутингових процесів, забезпечуючи доступ до розширеної бази кандидатів, що підтверджується використанням сучасних аналітичних інструментів, автоматизованих систем відбору та алгоритмів прогнозування [1, с. 117]. Це дозволяє не лише підвищити якість добору персоналу, а й знизити витрати на рекрутингові кампанії, спрямовані на заповнення вакансій у висококонкурентних секторах.

Варто окремо звернути увагу на зовнішній рекрутинг, який набуває актуальності у контексті пошуку спеціалістів з унікальними компетенціями. Дослідники І. М. Дашко та Л. В. Михайліченко підкреслюють, що зовнішній рекрутинг пов'язаний зі специфічними викликами, ключовими серед яких є питання сумісності корпоративної культури та адаптації нових працівників до



внутрішніх процесів організації [2]. Наразі сучасні підходи до зовнішнього добору персоналу вимагають розробки інтегрованих стратегій, які поєднують традиційні методи пошуку з використанням цифрових технологій, аналітичних платформ та систем автоматизованого відбору. Такий комплексний підхід дозволяє не лише розширити коло кандидатів, а й мінімізувати ризики неправильного відбору за рахунок використання об'єктивних критеріїв оцінювання. В той же час, використання аналітичних моделей дозволяє виявляти закономірності у поведінці кандидатів, прогнозувати їхню ефективність та адаптаційний потенціал, що значно покращує якість прийнятих рішень під час добору персоналу [3]. Враховуючи сучасні наукові доробки як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-дослідників, на наш погляд, серед основних трендів розвитку рекрутингу персоналу варто виділити наступні:

- застосування алгоритмів штучного інтелекту для автоматизації аналізу резюме та оцінювання компетенцій кандидатів на вакантні посади;
- розвиток онлайн-платформ для відбору, що дозволяють проводити віртуальні співбесіди та інтегрувати інструменти відео-конференцій;
- використання аналітики даних для оптимізації процесів рекрутингу та прогнозування майбутніх потреб організацій;
- активне впровадження мобільних рішень, що забезпечують оперативний доступ до інформації про вакансії та дозволяють кандидатам оперативно подавати свої заявки.

Водночас, трансформація рекрутингових процесів супроводжується появою нових викликів, зокрема, необхідністю забезпечення високої якості даних, конфіденційності інформації та дотримання етичних норм при використанні цифрових технологій. Наукові дослідження вказують на те, що інтеграція інноваційних рішень у рекрутинг може призвести до виникнення феномену «алгоритмічного упередження», коли автоматизовані системи відбору демонструють певну схильність до дискримінації певних груп кандидатів. Тому питання впровадження відповідних етичних стандартів та нормативних положень набуває особливої актуальності у сучасних умовах розвитку ринку праці.

У сучасному світі рекрутингу простежується стійка тенденція до зниження значущості традиційних методів пошуку кандидатів та зростання ролі цифрових технологій у рекрутингових процесах. До того ж в умовах жорсткої конкуренції за висококваліфіковані кадри організації змушені демонструвати гнучкість і здатність до швидкої адаптації, що зумовлює необхідність комплексного, стратегічно орієнтованого підходу до управління процесом добору персоналу. Такий підхід виступає визначальним чинником забезпечення стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємств. Практичний досвід провідних компаній, а також результати сучасних наукових досліджень засвідчують позитивний вплив цифрової трансформації на якість оцінювання кандидатів, ефективність рекрутингових кампаній та загальну результативність кадрової політики. Відтак, імплементація інноваційних технологій у сферу рекрутингу розглядається не лише як актуальний виклик, а як об'єктивна

необхідність для забезпечення стійкого розвитку організацій в умовах динамічного та конкурентного середовища.

У довгостроковій перспективі розвиток рекрутингових практик пов'язується з активним впровадженням технологій віртуальної та доповненої реальності, що відкриває нові можливості для формування інтерактивного, динамічного середовища оцінювання кандидатів. Зазначений напрямок розвитку сприяє підвищенню точності й об'єктивності прийняття рішень у процесі добору персоналу. Одночасно з цим, особливої актуальності набуває подальше вдосконалення систем аналітики даних, що, з одного боку, уможливорює прогнозування тенденцій розвитку ринку праці, а з іншого – забезпечує гнучкість та адаптивність рекрутингових стратегій до змін зовнішнього середовища. Стратегія, орієнтована на безперервну оптимізацію процесів добору персоналу із застосуванням інноваційних цифрових інструментів, виступає концептуально значущим чинником забезпечення стійкого функціонування й розвитку організацій в умовах цифрової трансформації соціально-економічного простору.

Узагальнюючи сучасні тенденції розвитку рекрутингових процесів, слід констатувати наявність глибинних трансформацій у структурній організації та механізмах добору персоналу. Інтеграція цифрових технологій, широке впровадження автоматизованих рішень, застосування алгоритмів штучного інтелекту, а також використання сучасних підходів до аналітики даних формують нову парадигму функціонування рекрутингового середовища. Проведені наукові дослідження засвідчують ефективність означених інноваційних практик та демонструють їхній потенціал у контексті подальшої еволюції системи управління людськими ресурсами. Таким чином, системне запровадження інновацій у сферу підбору персоналу постає як стратегічно важливий чинник підвищення організаційної конкурентоспроможності, що підтверджується як емпіричними даними, так і результатами теоретико-методологічних досліджень.

#### Список джерел

1. Скібська К. О. Використання інструментів штучного інтелекту в рекрутингу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 83. № 4. С. 114–121. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.04.114](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.114).
2. Дашко І., Михайліченко Л. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-142>.
3. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Крочак В. С. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66>.

**ВОСКОБОЙНИК Дмитро,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
ОНП «Економіка»,  
Маріупольський державний університет

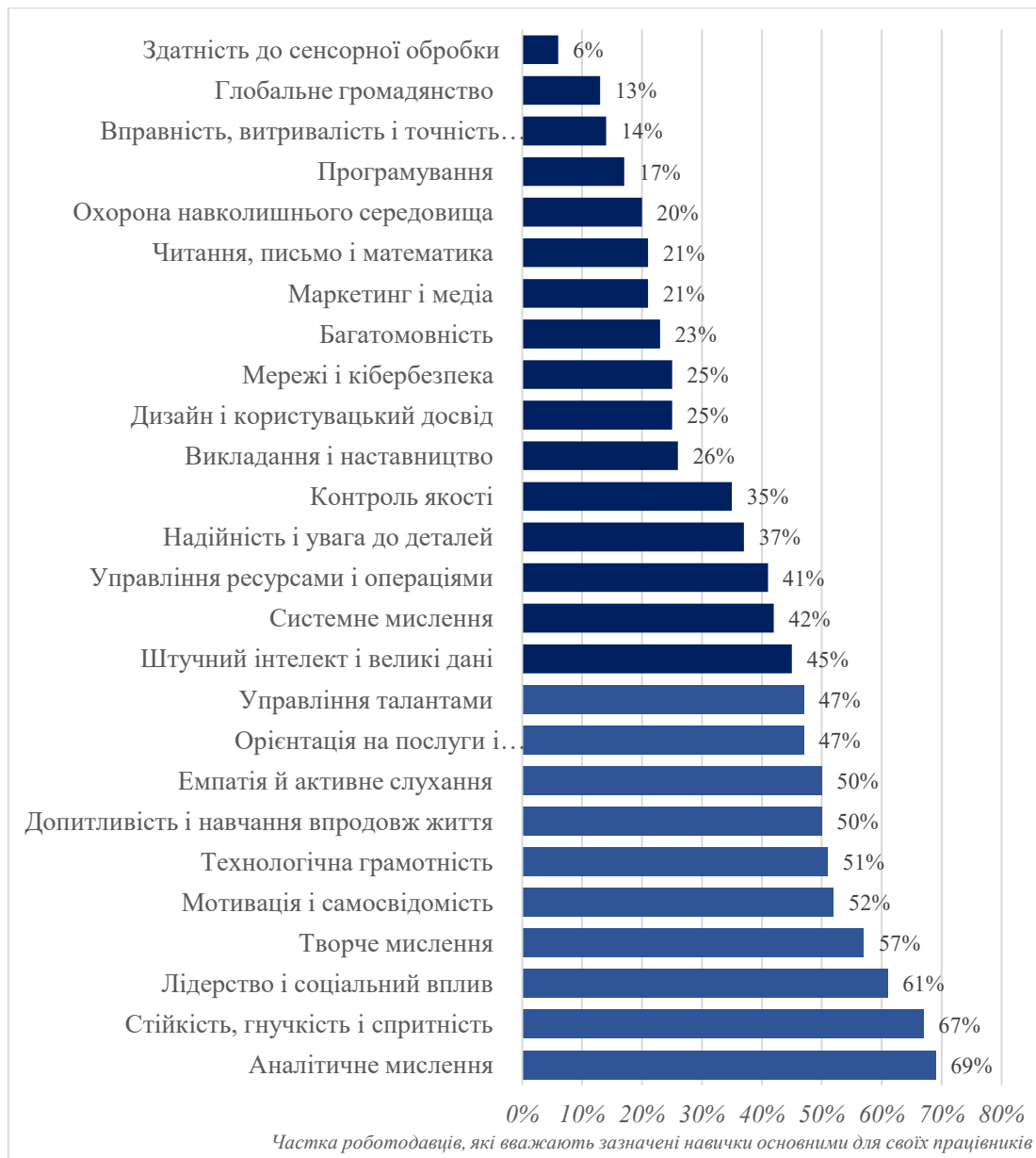
## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОТРЕБ РОБОТОДАВЦІВ: ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРАЦІ**

Стан сучасного ринку праці, обумовлений стрімким безперервним розвитком, акцентує увагу на актуальності лідерства в сфері професійної підготовки. Розвиток навичок, придатних для роботи в майбутньому, має вирішальне значення, особливо з огляду на те, як прогрес та інтеграція штучного інтелекту й інших технологічних інновацій трансформують світ бізнесу (і те, як ми беремо в ньому участь). Підвищення кваліфікації є важливою необхідністю, яка підвищує шанси на працевлаштування та відкриває двері до більш високооплачуваних або лідерських ролей [1].

Пандемія COVID-19 разом із швидким прогресом передових технологій призвела до значних збоїв у трудовому житті та навичках, однак у період після пандемії роботодавці адаптувалися до цих змін. Прискорене впровадження цифрових інструментів, рішень для віддаленої роботи та передових технологій, таких як машинне навчання та генеративний штучний інтелект, дало компаніям відповідний досвід для кращого розуміння важливих навичок, необхідних для регулювання швидких технологічних змін. Незважаючи на поточну невизначеність щодо довгострокового впливу генеративного штучного інтелекту, очікуваний постійний темп руйнування навичок почав стабілізуватися, хоча й на високому рівні. Загалом роботодавці очікують, що до 2030 року зміниться 39% основних навичок працівників [2, с. 32]. Це зумовлює підвищення уваги до безперервного навчання, програм підвищення кваліфікації та перепідготовки, що дозволяє компаніям краще передбачати та керувати майбутніми вимогами до кваліфікації.

Згідно зі звітом «Майбутнє робочих місць» (Future of Jobs) Всесвітнього економічного форуму від січня 2025 р., як підсумок глобального опитування понад 1 тис. роботодавців, які представляють понад 14 млн працівників у 22 галузевих кластерах та 55 країнах світу, виокремлено основні навички, які респонденти визнали такими, що потрібні працівникам сьогодні (рис. 1).

Головною основною навичкою для роботодавців залишається аналітичне мислення – фактично сім із 10 компаній вважають його необхідним. Далі йдуть стійкість, гнучкість і спритність, а також лідерство і соціальний вплив, що підкреслює критичну роль здатності до адаптації та співпраці разом із когнітивними навичками. Творче мислення та мотивація і самосвідомість займають четверте та п'яте місця відповідно. Таке поєднання когнітивних здібностей, навичок самоефективності та міжособистісних навичок у першій п'ятірці підкреслює важливість, яку респонденти надають наявності гнучкої, інноваційної та дружньої робочої сили, де критично важливими для успіху є як здатність вирішувати проблеми, так і особиста стійкість [2, с. 35].



**Рис. 1. Основні навички, визнані найбільш актуальними для працівників у 2025 р. (за результатами опитування Future of Jobs)**

Десятка основних навичок доповнюються технологічною грамотністю, допитливістю та навчанням протягом усього життя, емпатією й активним слуханням, орієнтацією на послуги та обслуговування клієнтів, управлінням талантами. Навички, які відображають важливу роль технічної майстерності, сильних міжособистісних здібностей, емоційного інтелекту та прагнення до безперервного навчання, демонструють очікування респондентів, що працівники повинні збалансувати жорсткі та м'які навички (hard and soft skills), щоб процвітати в сучасному робочому середовищі [2, с. 35].

Цікаво, що порівняно з виданням цього звіту за 2023 р. [3], відбулися деякі значні зміни в основних навичках. Лідерство і соціальний вплив, штучний інтелект і великі дані, управління талантами, орієнтація на надання послуг і обслуговування клієнтів – усі вони значно зросли в аспекті актуальності. Й навпаки: такі навички як надійність, увага до деталей і контроль якості, стали

менш важливими для роботодавців порівняно з даними 2023 року. Загалом найбільше зросла важливість лідерства та соціального впливу, стійкості, гнучкості і спритності, а також штучного інтелекту та великих даних: на 22%, 17% та 17% відповідно зросла частка респондентів, які назвали їх основними навичками (порівняно з випуском звіту 2023 р.) [2, с. 36; 3, с. 38].

Беззаперечну увагу привертає також перелік навичок, які, за прогнозами звіту Future of Jobs, будуть найбільш затребуваними до 2030 р. (та які певною мірою відрізняються від найактуальніших на сьогодні навичок) – саме на їх розвитку мають бути зосереджені як працівники, так і роботодавці. До них належать наступні [2, с. 37]:

- 1). ІІ та великі дані.
- 2). Мережі та кібербезпека.
- 3). Технологічна грамотність.
- 4). Творче мислення.
- 5). Стійкість, гнучкість та спритність.
- 6). Допитливість та навчання впродовж життя.
- 7). Лідерство та соціальний вплив.
- 8). Управління талантами.
- 9). Аналітичне мислення.
- 10). Ощадливе ставлення до довкілля.
- 11). Системне мислення.
- 12). Мотивація та самосвідомість.
- 13). Емпатія та активне слухання.
- 14). Дизайн та користувацький досвід.
- 15). Сервіс-орієнтованість та обслуговування клієнтів.

Оскільки зазначені навички та рівні їх значущості були виокремлені роботодавцями, які вбачають прогалини в навичках на місцевих ринках праці, то саме на мікрорівні може здійснюватись якнайшвидше впровадження ефективних інструментів щодо управління людським капіталом. Найбільш дієвим і перспективним серед них є інвестування в безперервне навчання та розвиток працівників на робочих місцях, формування ефективних стратегій перекваліфікації та підвищення кваліфікації на наступні роки, що має надважливе значення для максимізації ефективності бізнесу та соціально-економічного розвитку будь-якого регіону чи країни в умовах глобальної трансформації ринку праці.

#### Список джерел

1. Future-Proof Your Career: The Top 10 Skills Employers are Looking for in 2025. February 21, 2025. URL: <https://www.stjohns.edu/news-media/johnnies-blog/top-skills-employers-are-looking-for-2025> (дата звернення: 11.04.2025).
2. Future of Jobs Report 2025. World Economic Forum. January, 2025. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf) (дата звернення: 11.04.2025).

3. Future of Jobs Report 2023. World Economic Forum. May, 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення: 11.04.2025).

**ГАЙТЕРОВА Ірина,**  
заступник директора закладу післядипломної освіти,  
«Центр підвищення кваліфікації служби зайнятості»

## **ЕКОНОМІКА ТАЛАНТІВ: НОВІ МОДЕЛІ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ**

У сучасному світі стрімких змін та цифровізації компанії зіштовхуються з гострою конкуренцією за талановитих фахівців. Висококваліфіковані кадри стали ключовим ресурсом для досягнення стійкої конкурентної переваги. Саме тому пошук ефективних моделей залучення та утримання співробітників набуває стратегічного значення для бізнесу.

Поняття «економіка талантів» описує систему, у якій людський капітал розглядається як основний рушій економічного зростання та конкурентоспроможності. У контексті сучасної HR-економіки питання залучення та утримання талантів стає одним із центральних у наукових дослідженнях. Значний внесок у розробку новітніх моделей управління талантами зробили як зарубіжні, так і українські дослідники.

Серед відомих дослідників варто відзначити Паулу Калігюрі, яка вивчає глобальне управління людським капіталом, Аарона Де Смета – експерта з гібридної зайнятості та мотивації персоналу, а також Девіда Коллінгса, що систематизував стратегічні підходи до управління талантами в міжнародних компаніях.

Українська наука також активно долучається до цього напрямку. Зокрема, В. Брич досліджує конкурентоспроможність українських фахівців у глобальній економіці та роль державної політики у збереженні інтелектуального потенціалу [1, с.73]. У свою чергу, І. Петрова зосереджує увагу на стратегіях збереження персоналу в умовах воєнного стану, пропонуючи адаптивні моделі гнучкої зайнятості та підтримки працівників [2, с.45].

Ця тема залишається надзвичайно актуальною та динамічною, тому потребує подальших глибоких досліджень для виявлення ефективних механізмів адаптації до нових викликів ринку праці.

У сучасній Україні проблема дефіциту висококваліфікованих кадрів набуває критичного характеру. Особливо це стосується таких галузей, як інформаційні технології, інженерія, медицина та освіта, де нестача фахівців зумовлена як трудовою міграцією, так і внутрішньою мобільністю, викликаною війною. У відповідь на ці виклики роботодавці змушені переглядати свої HR-стратегії, активізуючи пошук талантів серед молоді, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб.

Паралельно відбувається трансформація очікувань нових поколінь працівників, зокрема міленіалів та представників покоління Z. Ці групи надають перевагу не лише фінансовій винагороді, а й можливості для особистісного розвитку, участі в соціально значущих проєктах та роботі в організаціях із прозорими цінностями. Гнучкий графік, менторство, навчання та внутрішній комфорт стають визначальними чинниками при виборі місця роботи.

Значний вплив на формування нових моделей управління персоналом має також цифровізація та поширення гібридного формату праці. В умовах війни та пандемії українські компанії були змушені адаптуватися до віддаленої роботи, що дозволило залучати спеціалістів з різних регіонів країни та з-за кордону. Водночас це посилює потребу у розвитку цифрових навичок, культури онлайн-комунікації та нових інструментів управління продуктивністю в гнучкому середовищі [3, с.24].

Сучасний ринок праці в Україні характеризується високою конкуренцією за кваліфіковані кадри, що спонукає компанії до пошуку нових, ефективніших підходів до залучення та утримання співробітників. Традиційні методи вже не завжди дають бажаний результат, тому на перший план виходять інноваційні стратегії, адаптовані до специфіки українського контексту.

Одним із ключових трендів є активне використання цифрових платформ і соціальних мереж. Українські компанії дедалі частіше звертаються до діджитал-інструментів не лише для розміщення вакансій на профільних сайтах, але й для залучення пасивних кандидатів через соціальні мережі, де потенційні співробітники проводять значну частину свого часу. Водночас, для підтримки зв'язку з існуючими працівниками та зміцнення корпоративної культури, особливо в умовах поширеної віддаленої роботи, активно впроваджуються внутрішні комунікаційні платформи та чат-боти, що забезпечують оперативне інформування, збір зворотного зв'язку та підтримання командного духу.

В умовах боротьби за таланти зростає важливість персоналізованих пропозицій роботодавців. Українські компанії усвідомлюють, що універсальні підходи більше не працюють, тому все частіше пропонують гнучкі умови праці, індивідуальні плани розвитку та програми добробуту, ретельно враховуючи потреби та цінності кожного співробітника. Така персоналізація може включати адаптовані пакети компенсацій та пільг, можливості для навчання та кар'єрного зростання, що відповідають індивідуальним цілям, а також системи визнання особистих досягнень, що підвищують мотивацію та лояльність.

Нарешті, брендинг роботодавця стає стратегічним інструментом для українських компаній. Усвідомлюючи прямий вплив позитивного іміджу на привабливість для потенційних кандидатів, бізнес інвестує у створення сильного та привабливого бренду, який чітко відображає цінності компанії, її унікальну корпоративну культуру та реальні можливості для професійного зростання. Ефективний брендинг роботодавця не лише полегшує залучення нових висококваліфікованих фахівців, але й значно підвищує рівень залученості та лояльності вже працюючих співробітників, що в свою чергу призводить до зниження плинності кадрів та зміцнення стабільності компанії.

Утримання цінних співробітників стає ключовим завданням для українських компаній в умовах зростаючої конкуренції за таланти. Замість традиційних підходів на перший план виходять інноваційні стратегії, що враховують сучасні тенденції та потреби працівників.

Гнучкі форми зайнятості та розвиток внутрішньої мобільності набувають особливої актуальності в Україні. Компанії все частіше пропонують гібридні моделі роботи, скорочений робочий тиждень або плаваючі графіки, що дозволяє співробітникам краще балансувати особисте та професійне життя. Паралельно з цим, розвиток внутрішньої мобільності, включаючи можливості горизонтального та вертикального кар'єрного зростання всередині компанії, стає потужним інструментом утримання, демонструючи працівникам перспективи розвитку та нові виклики без необхідності пошуку іншої роботи.

Створення культури постійного навчання та професійного розвитку є ще однією важливою інноваційною стратегією. Українські компанії інвестують у програми навчання, семінари, вебінари та менторство, щоб допомогти своїм співробітникам постійно вдосконалювати навички та бути конкурентоздатними на ринку праці. Надання можливостей для професійного зростання не лише підвищує кваліфікацію команди, але й демонструє працівникам цінність їхнього внеску та зацікавленість компанії в їхньому майбутньому [4, с.13].

Ефективне утримання персоналу передбачає індивідуалізований підхід до мотивації та емоційну залученість, включаючи визнання досягнень, розвиток емоційного інтелекту керівників і підтримку балансу між роботою та особистим життям. Такі стратегії дозволяють компаніям зменшити плинність кадрів і сформуванню лояльну, згуртовану команду.

Підсумовуючи, стратегічний підхід до управління талантами є ключовим чинником конкурентоздатності та сталого розвитку бізнесу. HR-фахівці перетворюються на стратегічних партнерів, які впливають на продуктивність і культуру компанії. Їхня роль у мотивації, розвитку та утриманні персоналу стає вирішальною для довгострокового економічного зростання українських організацій.

#### Список джерел

1. Брич В.Я., Колодницька О.З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 72–76.
2. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
3. Семів Л. К., Здрок О. В. Нові тенденції впливу факторів макросередовища на вітчизняний ринок праці. *Сучасно-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Випуск 5 (127). С. 21–26.
4. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Випуск 2. С. 10–17.



**ГОНЧАРЕНКО Олена,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри світової економіки,  
Державний торговельно-економічний університет  
**СЯБРО Катерина,**  
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
ОП «Облік, оподаткування та аудит»,  
Державний торговельно-економічний університет

## **РОЛЬ HR-АНАЛІТИКИ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

У сучасному світі швидкого розвитку цифрових технологій усі галузі економіки потребують інноваційного оновлення виробничих і організаційних процесів. HR-сфера не є винятком, бо ефективно управління персоналом є запорукою конкурентоспроможності продукції, фінансової стійкості підприємств і стратегічного розвитку. У зв'язку з цим зростає потреба у швидкому зборі, обробці та аналізі HR-даних із використанням новітніх технологій інтегрованих у HR-аналітику.

HR-аналітика – це методологія збору, обробки, візуалізації та кількісного аналізу даних, спрямована на оптимізацію HR-процесів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо найму, навчання, утримання персоналу. Вона дозволяє вимірювати ключові показники ефективності (плинність кадрів, рівень залученості, абсентеїзм, вартість найму) та прогнозувати потреби у робочій силі.

Цифрова трансформація HR-служб включає автоматизацію процесів, використання аналітики на основі даних та інтеграцію інноваційних IT-рішень у цей процес. Застосування digital HR-аналітики дозволяє не лише підвищити продуктивність HR-підрозділів, а й підтримати стратегічні цілі компанії. Відбувається перехід від функціонального до аналітичного HR, де дані – ключ до управлінських рішень.

В основі digital HR лежать сучасні інструменти й платформи, зокрема HRIS, HRMS, BI-системи тощо. Їхній функціонал залежить від конкретних потреб бізнесу, його масштабів, галузі діяльності, структури, стратегії управління персоналом та ін. Вони допомагають візуалізувати HR-дані, відстежувати динаміку змін, прогнозувати тенденції та розробляти ефективні кадрові стратегії. До їхніх функцій належать: облік персоналу, ведення особових справ, кадрове діловодство (накази, відпустки тощо), відстеження присутності та робочого часу, розрахунок заробітної плати, оцінка ефективності співробітників, управління навчанням і розвитком, управління рекрутингом. За оцінками експертів, 80% компаній по всьому світу вже активно застосовують HRM-системи.

Дослідники підкреслюють важливість розробки HR-аналітичних моделей, алгоритмів скорингу, та інструментів, які підтримують прийняття рішень щодо підбору персоналу. Наприклад, середовище R – потужний інструмент для аналітики даних, що дозволяє працювати з великими обсягами інформації,

проводити статистику, робити моделювання та прогнозування даних. Такі підходи сприяють персоналізації процесів і забезпечують глибоке розуміння тенденцій у кадровій сфері.

Цифрова трансформація HR охоплює такі напрямки, як аналітика процесів (найм, опитування, продуктивність), інтегрована аналітика (інформаційні панелі, планування), використання хмарних сервісів та інтернету речей (IoT), що дозволяє об'єднувати фізичні пристрої через інтернет для взаємодії та обміну даними. Крім того, важливими напрямками є застосування штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації підбору персоналу, аналізу резюме, прогнозування плинності кадрів і персоналізації навчання; використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості та безпеки даних; мобільні технології для доступу співробітників до HR-сервісів; віртуальна та доповнена реальність для проведення тренінгів; аналітика Big Data для збору та обробки HR-інформації; автоматизація управління талантами через технології для розвитку кар'єри, а також інтерактивні чат-боти та віртуальні помічники для підтримки співробітників у процесах адаптації та управлінських завданнях.

В Україні активно розвиваються HR платформи. Українські HR-системи, такі як HURMA, PeopleForce, HiBob, Deel і Zoho People, пропонують комплексні рішення для управління персоналом, автоматизуючи HR-процеси, забезпечуючи інтеграцію з іншими системами та адаптацію до національних та міжнародних вимог.

Іншим важливим аспектом цифровізації є використання HR-чат-ботів, оснащених технологіями ШІ, для автоматизації рутинних завдань (відповіді на запити співробітників, допомога при адаптації, запис на навчання тощо). Як приклад можна навести українську компанію BotsCrew, яка спеціалізується на розробці чат-ботів для бізнесу, у т.ч. HR-напрямок. Їх чат-боти допомагають створити автоматизовані системи адаптації нових працівників, відповіді на кадрові запити тощо. Ще одним прикладом є розробка HR-bot.me, що забезпечує цифрову комунікацію з працівниками щодо типових кадрових процедур.

Застосування технологій ШІ є сучасним IT-рішенням, яке відіграє значну роль в автоматизації процесів підбору персоналу, аналізі резюме та прогнозуванні плинності кадрів. За даними звіту LinkedIn Global Talent Trends 2024, WE Forum та McKinsey&Company, близько 78% HR-лідерів відзначають вплив AI на процес рекрутингу, а 63% з них відзначають значне скорочення часу, необхідного для закриття вакансій. Крім цього, дослідження показали, що компанії, які інтегрують AI в рекрутинг, досягають на 20% більшої швидкості в наймі порівняно з тими, хто не використовує ці технології.

Яскравим прикладом української розробки є LITI AI, який створено для аналізу комунікаційних навичок кандидатів та оцінки їхньої відповідності вимогам до вакансії, зокрема для рекрутингу та оптимізації HR-процесів. Також варто згадати українську платформу Zibra AI, яка спеціалізується на генеративних технологіях ШІ та може бути використана в HR-тренінгах, візуалізації даних у сфері управління персоналом.

Попри численні переваги цифровізації, її впровадження в HR-процеси супроводжується низкою викликів та перешкод, таких як забезпечення

етичності, конфіденційності даних, потреба в статистичній грамотності HR-фахівців та гарантування прозорості аналітичних алгоритмів. Для ефективного впровадження новітніх технологій в HR-відділах компаній необхідно дотримуватися кількох ключових стратегій.

- Використовувати аналітичні методи та інструменти, які відповідають цілям і завданням компанії, забезпечуючи максимальну ефективність в процесах управління персоналом.
- Впроваджувати заходи для підтримки цілісності та безпеки даних, що дозволить уникнути ризиків витоку або зловживання конфіденційною інформацією.
- Інвестувати в навчання HR-спеціалістів для забезпечення належного використання нових технологічних інструментів та розвитку їхньої статистичної грамотності.
- Забезпечити підтримку з боку вищого керівництва для залучення необхідних інвестицій та отримання дозволу на обробку великих обсягів даних в межах компанії.
- Регулярно проводити звітування та оцінку ефективності процесу збору та обробки інформації, що дозволяє коригувати стратегію компанії на основі отриманих даних та досягнути поставлених цілей.

Отже, HR-аналітика є ключовим інструментом цифрової трансформації управління персоналом. Вона допомагає компаніям зменшити навантаження HR спеціалістів з допомогою різних нових технологічних інструментів, що підвищують ефективність використання наявних даних, якість управлінських рішень і створюють сприятливе робоче середовище. У цій доповіді розглядаються приклади інструментів HR-аналітики, що були створені українськими розробниками, а також деякі проблеми, з якими зіштовхуються організації під час впровадження HR-аналітики.

#### Список джерел

1. Даниленко О. А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом. *Бізнес Інформ*, 2021, № 7, с. 252–259. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259>.
2. Jyothi H., Rosaline S. Human Resource Analytics: Key Role in Digitalizing HR Process in Business Organizations: A Review. *Towards Excellence*, 2021, vol. 13, no. 1, p. 76–93. DOI: <https://doi.org/10.37867/te130108>.
3. Akter, S., Bandara, R., Wamba, S.F., Foropon, C. Transforming Business Using Digital Innovations: The Application of AI, Blockchain, Cloud and Data Analytics. *Annals of Operations Research*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03620-w>.
4. Щербина О. В., Шкуренко М. І. HR-аналітика: переваги та виклики. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.). К.: КНЕУ, 2022. С. 179–183. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39101> (дата звернення: 21.04.2025).

**ГОРБАТЮК Олександр,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці,  
Хмельницький національний університет

## **HR-ТРЕНДИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗРУШЕНЬ**

Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень тимчасово сповільнюється в умовах постпандемічної реальності та війни. Впровадження цифрової трансформації та гібридних форм зайнятості визначають виклики, що постають перед HR-фахівцями, та окреслюють перспективні напрямки розвитку галузі.

Для вітчизняних бізнес-структур HR-інжиніринг, є актуальним питанням, оскільки національні суб'єкти господарювання потребують впровадження інноваційних технологій для зміни системи менеджменту і здійснення господарської діяльності. Інтернаціоналізація та вихід виробництва на міжнародний рівень сприятиме досягненню високих стандартів організації бізнес-структур, підвищенню їх економічної ефективності та забезпеченню сталого розвитку держави й зростання добробуту населення. У зв'язку з цим актуалізується запровадження на підприємствах систем HR-трендів, побудованих на принципах інжинірингових технологій [1].

Під час побудови системи HR-інжинірингу бізнес-структур необхідно враховувати як зовнішні, так і внутрішні детермінанти. До зовнішніх чинників належать: стан ринку праці, норми трудового законодавства та економічна кон'юнктура. Внутрішні фактори включають: стратегічні цілі компанії, специфіку її діяльності, кадровий склад, організаційну культуру, особливості управління персоналом, плани розвитку та масштаб підприємства. Персонал будь-якої бізнес-структури є визначальним ресурсом у ринковій економіці, який комплексно відображає всі напрями функціонування підприємства. Формування результативної кадрової стратегії є пріоритетним завданням управління сучасним суб'єктом господарювання незалежно від галузевої належності. Для всебічного вирішення проблем управління трудовими ресурсами необхідно здійснювати не лише системні теоретико-методологічні дослідження основ кадрової політики, а й розробляти прикладні методичні та практичні рекомендації [2].

Імплементація сучасних трендів – завдання непросте, адже на шляху реалізації часто виникають суттєві перешкоди. Проте короткий алгоритм дій сприятиме ефективному впровадженню HR-трендів у діяльність бізнес-структур. По-перше, необхідно проаналізувати актуальні тенденції у сфері управління персоналом, аби оцінити їхню доцільність і потенційну користь для конкретної організації. Наступним – і водночас найвагомішим – етапом є залучення керівного складу. Для обґрунтування своїх ініціатив важливо сформулювати чіткий стратегічний план розвитку підприємства, інтегруючи у нього вибрані HR-інновації [3].

Міжнародні бізнес-структури у своїй HR-діяльності застосовують наступні сучасні тенденції [3]:

1. Переосмислення антикризового менеджменту: стійкість як довгострокова корпоративна культура, а саме стійкість залишатиметься ключовою тенденцією в HR у 2025 році, але фокус зміститься з короткострокових заходів на фундаментальні зміни. У світлі триваючих криз – від геополітичної напруженості до економічної невизначеності – вкрай важливо впроваджувати стійкість як основну компетенцію компаній. Йдеться не лише про зміцнення робочої сили, а й про те, щоб зробити саму компанію стійкішою.

2. Інтеграція мобільних працівників як ключовий виклик, світ праці стає все більш інтернаціональним. Щоб успішно інтегрувати співробітників з усього світу, компаніям потрібні сучасні та гнучкі концепції. Компанії повинні відійти від стандартизованих програм інтеграції та розробити індивідуальні рішення, які відповідають різноманітним потребам їхніх команд. Це також включає інтеграцію програм для сприяння культурній компетентності, щоб уникнути напруги в мультикультурних командах і створити інклюзивне робоче середовище. У цій новій реальності здатність використовувати різноманітність як сильну сторону стає все більш важливою для компаній.

3. Екологічність як новий стандарт – не просто тренд, а екологічність більше не є «nice-to-have», а стає обов'язковою через соціальний тиск і законодавчі вимоги. HR має інтегрувати стійкість у повсякденне життя співробітників замість того, щоб розглядати її як процес, що йде зверху вниз. Компанії можуть створювати стимули для стійкої поведінки, наприклад, за допомогою програм, які заохочують працівників використовувати екологічні варіанти мобільності або брати участь у проектах компанії зі сталого розвитку.

4. Нові покоління та їх цінності, покоління Z вже вплинуло на світ праці, але з приходом покоління Альфа постає ще більший виклик: радикальне очікування мети та соціальної відповідальності. HR має не лише забезпечувати гарні умови праці, але й активно залучати цінності цих поколінь. Це означає, що компаніям, наприклад, ініціативам із просування соціальної справедливості та екологічної відповідальності слід приділяти більшу увагу, оскільки це є ключовими мотиваційними факторами для молодих працівників.

5. Технологія: від інструменту до етичної дилеми, у 2025 році штучний інтелект більше не буде розглядатися як простий інструмент, а як потенційне джерело конфлікту. Соціальний дискурс навколо штучного інтелекту, захисту даних і етичної відповідальності змусить HR зайняти чітку позицію. Замість того, щоб просто використовувати штучний інтелект для підвищення ефективності, HR має працювати з етичною системою, яка надає пріоритет прозорості, чесності та захисту даних. Компанії можуть розробити власні етичні кодекси для штучного інтелекту, щоб зміцнити довіру серед своїх співробітників.

6. Ментальне здоров'я як частина щоденної взаємодії, здоров'я все ще буде важливою темою у 2025 році, але воно продовжуватиме розвиватися. Це вже не лише підтримка окремих співробітників – увага зосереджена на тому, як можна зміцнити команди та всю компанію.

Співпраця стає все більш важливою: команди вчать разом краще долати стрес, вирішувати конфлікти та підтримувати одна одну. Менеджери готові моделювати культуру здорової роботи та розпізнавати стрес у команді на ранній стадії. Технології також відіграють важливу роль: такі інструменти, як додатки чи платформи, можуть допомогти відстежувати рівень стресу або надавати поради для повсякденного життя – звичайно, завжди звертаючи увагу на захист даних і справедливість. У той же час культурні відмінності стають більш важливими. Потреби міжнародних або різноманітних команд відрізняються, і компаніям необхідно це враховувати. Зрештою, мова йде про те, щоб розглядати ментальне здоров'я не як особливу проблему, а як частину нашої щоденної взаємодії. Якщо всі об'єднаються, ми зможемо створити робоче середовище, у якому кожен буде здоровим і мотивованим у довгостроковій перспективі [3].

У контексті сучасних глобалізаційних змін система HR-інжинірингу зазнає глибокої трансформації, що зумовлюється як зовнішніми факторами – діджиталізацією, міжнародною конкуренцією, змінами в трудовому законодавстві, – так і внутрішніми потребами підприємств у підвищенні ефективності та гнучкості. Водночас, упровадження сучасних трендів потребує зміни не лише інструментарію, а й кадрової політики, організаційної культури та управлінської філософії бізнес-структури. Отже, для забезпечення сталого розвитку в умовах глобалізації, компанії повинні орієнтуватися на стратегічне управління людськими ресурсами, яке враховує сучасні виклики, є гнучким, інноваційним і ціннісно-орієнтованим. Лише за таких умов HR-практики можуть стати потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності бізнесу та суспільного добробуту працівників.

#### Список джерел

1. Волянська-Савчук Л., Дурач Р. Теоретичні основи системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2023. № 5. С. 429–437. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-69>.

Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М., Чернушкіна О. Удосконалення системи підвищення ефективності управління кадровою політикою підприємства. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. Хмельницький, 2022. № 3. С. 139–149. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-20>.

3. HR-Trends für 2025, die du kennen solltest. URL: <https://omr.com/de/reviews/contenthub/hr-trends> (дата звернення 10.04.2025).

**ГУЦУЛЯК Наталія,**  
доктор філософії з економіки,  
старший викладач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

## **HR-ЕКОНОМІКА КРІЗЬ ПРИЗМУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПРАЦІВНИКІВ**

В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, спричинених повномасштабною війною в Україні, а також глобальних змін на світовому ринку праці, перед роботодавцями постають нові виклики, пов'язані не лише з ефективністю організаційної діяльності, а й з підтримкою психологічної стійкості персоналу. Правильно вибудований HR-менеджмент стає ключовим чинником адаптації підприємств до нестабільного зовнішнього середовища, збереження кадрового потенціалу та забезпечення довгострокової результативності.

Управління людськими ресурсами безпосередньо впливає на стратегічні управлінські процеси, формуючи економічні результати через призму людського капіталу. Водночас, в умовах підвищеного рівня стресу, невизначеності, втрати почуття безпеки, питання ментального здоров'я та емоційної витривалості працівників виходять на передній план HR-економіки. Саме тому поняття психологічної стійкості персоналу (resilience) набуває особливого значення – як об'єкт дослідження, так і як інструмент підвищення ефективності управління [4].

З огляду на потребу удосконалення сучасних HR-практик, інтеграцію інструментів підтримки емоційного благополуччя, розвиток soft skills та стійкості до професійних викликів, тематика дослідження є вкрай актуальною як для теоретичного осмислення, так і для впровадження у практичну діяльність українських підприємств у період воєнного та післявоєнного відновлення.

Психологічна підтримка та профілактика стресу в організаціях – це не просто модний тренд, а необхідність для збереження здоров'я працівників та забезпечення успішного функціонування компанії. Інвестуючи в психологічне благополуччя своїх співробітників, організації створюють стійке та продуктивне робоче середовище, що сприяє досягненню спільних цілей.

2024 рік став роком нової реальності для українського ринку праці. За результатами дослідження Gradus Research та аналітики Corestone Group, рівень стресу серед українських працівників досяг 78%, що на 22% вище за середній показник по Європі. В умовах війни, економічної нестабільності та невизначеного майбутнього це зумовлює зниження продуктивності, емоційне вигорання топ-менеджерів і збільшення кількості депресивних станів. У відповідь 46% компаній уже у 2024 році почали впроваджувати програми з психологічної підтримки та стрес-менеджменту.

Водночас спостерігається втрата бачення майбутнього, невизначеність. За 2024 рік кордон України перетнули понад 30 млн разів, з яких близько 600 тисяч осіб не повернулися. 83% молоді хочуть емігрувати, а понад 21% загального

населення розглядають варіант постійного переїзду за кордон. Це створює ризики довготривалого дефіциту молодих кадрів. У листопаді 2024 року рівень укомплектованості штатів в українських компаніях знизився до 68,7%. 71% компаній заявили про гострий кадровий дефіцит, при цьому темпи перекваліфікації кандидатів не відповідають швидкості змін на ринку.

У відповідь на це бізнес активно впроваджує автоматизацію, аутсорсинг і створює гібридні команди. Все більше компаній розробляють внутрішні програми навчання та адаптації – 56% інвестували у розвиток персоналу, однак лише частина з них системно працює із запитами на перенавчання. Особливої уваги потребують жінки, які готові до професійних трансформацій, але потребують підтримки у входженні до «чоловічих» професійних середовищ.

Ринок праці 2025 вимагає від HR-фахівців нових стратегій:

- ✓ фокус на ментальному здоров'ї;
- ✓ підтримці адаптації;
- ✓ створенні інклюзивних і безпечних середовищ;
- ✓ розвитку бренду роботодавця як ціннісного орієнтиру в умовах нестабільності [2].

Ініціативи з надання психологічної підтримки працівникам стають невід'ємною складовою системи піклування про їхній ментальний стан і загальне благополуччя. Такі програми сприяють ефективному подоланню життєвих і професійних викликів, водночас підвищуючи рівень задоволеності та якості життя персоналу. Їх поява відображає сучасну тенденцію до більш усвідомленого, турботливого ставлення до себе та свого внутрішнього ресурсу.

Сьогодні професійне вигорання – це системна проблема української освітньої сфери. Майже третина викладачів вищої школи вже демонструють ознаки прихованого вигорання, а понад половина шкільних педагогів заявляють про потребу в психологічній допомозі. В умовах війни різко зросли як емоційні навантаження, так і запити на підтримку: від методичної до технічної. Паралельно зростає потреба у психологічній стійкості й серед студентів і учнів, більшість з яких зазнають стресу чи травматичного досвіду [1].

В Україні багато компаній активно розвивають програми психологічної підтримки. Керівники та HR-менеджери розуміють, що високий рівень тривожності співробітників потребує уваги. Формування й підтримка психологічно безпечного робочого середовища – це більше про запобігання виникнення причин організаційних конфліктів та їх профілактика, ніж про те, як їх владнати. Саме тому психосоціальна підтримка на робочому місці - це атмосфера відкритості, в якій працівники вільно можуть поговорити з керівником про свій фізичний та психічний стан і потреби, висловити свою думку, обговорити проблеми та виклики, поставити запитання і водночас не боятися зворотної реакції: осуду, недовіри, нерозуміння, негативних змін у роботі тощо.

Формування психологічно безпечного середовища в організації відкриває керівникам можливість здійснювати превентивні дії та своєчасно впроваджувати управлінські зміни з метою запобігання психосоціальним і професійним ризикам або зменшення їхнього впливу. У цьому контексті ключова роль належить



лідерам, які задають тон організаційній культурі, демонструють відкритість до діалогу та підтримують принципи інклюзивності й емоційної безпеки.

За умов високої соціально-економічної турбулентності та невизначеності пріоритетності набуває саме турбота про психологічний добробут працівників як складова соціальної відповідальності компанії. Молоде покоління працівників дедалі більше орієнтується на роботодавців, які активно впроваджують політики підтримки ментального здоров'я, що стає вирішальним чинником при виборі місця роботи.

На основі аналізу сучасних світових досліджень та практик українських роботодавців визначено основні виклики: зростання рівня професійного вигорання, психологічної вразливості, емоційної дезорієнтації персоналу, а також дефіцит навичок емоційного лідерства у менеджерів. Встановлено, що ігнорування ментального стану працівників веде до економічних втрат, погіршення командної взаємодії та підвищення плинності кадрів.

За оцінкою ВООЗ, через зниження продуктивності в результаті тривоги й депресії, втрати глобальної економіки становлять 1 трильйон доларів США на рік. Кожна інвестиція в 1 долар США в зміцнення ментального здоров'я співробітників окупається в розмірі від 3 до 5 доларів США. Проблеми психологічного й соціального характеру впливають на людину, трудовий колектив та бізнес. Вони призводять до втрати робочого часу через абсентеїзм і презентеїзм, зумовлюють підвищений ризик нещасних випадків на роботі, створюють напружену атмосферу в колективі [3].

**Висновки.** Отже, нові тенденції HR-економіки, націлені не лише на управління людськими ресурсами, а вони зосереджуються на зміцненні психологічної стійкості працівників та їх готовності до непередбачуваних викликів. Психологічна безпека, емоційний інтелект і психосоціальна підтримка стають основою формування візійної, адаптивної культури, здатної забезпечити стійкість і розвиток організацій в умовах змін.

Це особливо актуально в контексті глибокої кризи психічного здоров'я в Україні. Адже, за оцінками експертів, 40–50% населення потребуватимуть психологічної допомоги. Серед військових і ветеранів ця потреба охоплює 1,8 млн осіб, серед людей старшого віку – 7 млн, серед дітей та підлітків – близько 4 млн. Загальна прогнозована кількість звернень на первинній ланці медицини з питань ментального здоров'я сягатиме 27 млн. Близько 3–4 млн українців матимуть розлади психічного здоров'я помірної або тяжкої форми.

У таких умовах роль HR переходить у площину ментального лідерства: формування культури підтримки, раннього виявлення ознак професійного вигорання, інтеграції програм ментального благополуччя, співпраці з фахівцями з психічного здоров'я. Системна робота в цьому напрямку є запорукою відновлення та життєздатності.

#### Список джерел

1. Зошій І. В. Психологічна стійкість особистості в екстремальних умовах життєдіяльності. *Наукові записки Львівського державного університету безпеки*

2. 7 трендів на ринку Human Capital в Україні Підсумки 2024 року та прогнози на 2025 рік. URL: <https://hr.in.ua/trends2025ua> (дата звернення 15.04.2025).

3. Міжнародна організація праці. З турботою про кожного, психологічна підтримка на робочому місці у воєнний та післявоєнний час. URL: <https://pratsia.in.ua/ilo/informatsiynyy-material-dlya-lideriv-pidpryyemstv-profspilok.html> (дата звернення 15.04.2025).

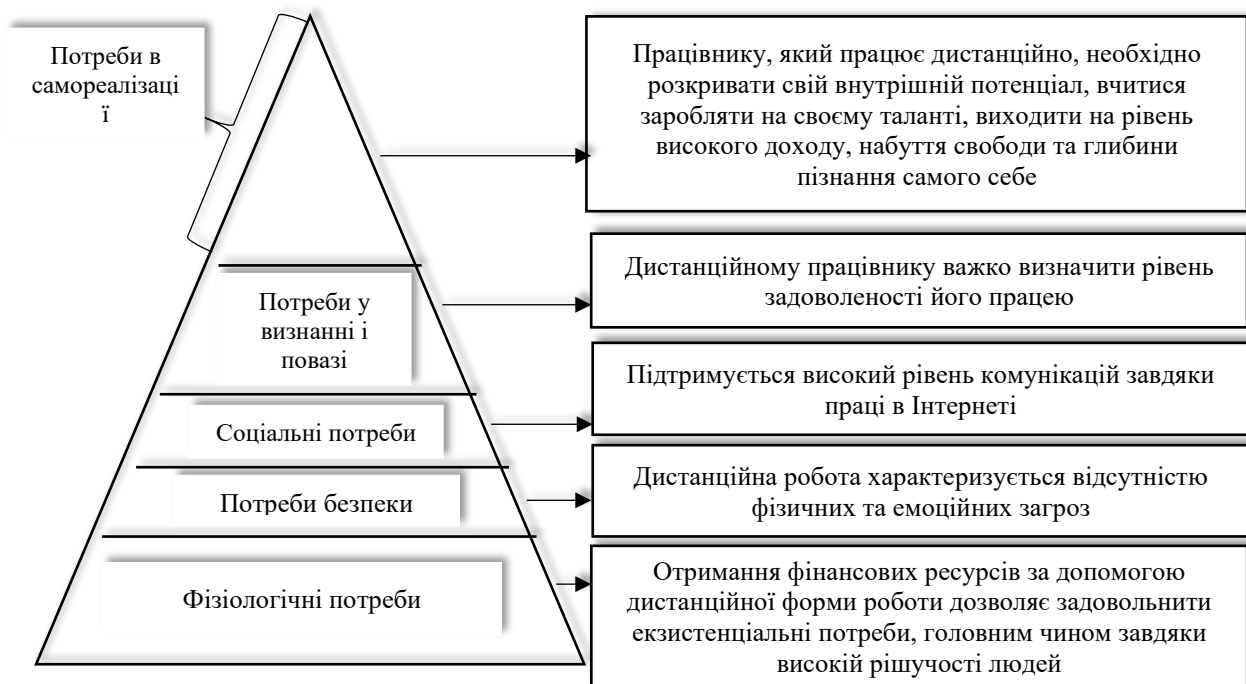
4. Короленко О., Кутова Н. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>.

**ЗАГІРНЯК Денис,**  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку і фінанси,  
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського  
**ДРУЖИНІН Валерій,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
ОНП «Менеджмент»,  
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

## **МОТИВАЦІЯ ДИСТАНЦІЙНОГО ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ**

Мотивація – ключовий чинник ефективності дистанційної роботи. «Ідеальний» дистанційний працівник має: сильну внутрішню мотивацію та самодисципліну, необхідні професійні навички, організований робочий простір, бажання реалізовувати свій потенціал. Мотиваційні механізми повинні формувати позитивне ставлення до онлайн-роботи. Однак мотиви працівників різняться, що впливає на їхню поведінку в умовах технологічних змін. Для аналізу цих процесів може бути корисним підхід на основі піраміди Маслоу (рис. 1).

Результати аналізу рис. 1 демонструють, що досягнення відповідних потреб за схемою піраміди Маслоу в дистанційній роботі мають як сильні сторони, так і слабкі. Наприклад, потреби безпеки – фізична безпека, відчуття відсутності загрози фізичної чи емоційної, здається, гарантовані під час роботи в мережових умовах із знанням відповідної безпеки мережі. Однак може виникнути загроза для стабільності роботи і, як наслідок, для пенсійного забезпечення. Однак ризик для багатьох працівників такої форми роботи в основному замінюється задоволенням потреб, пов'язаних з можливістю знайомства з новими людьми, використанням нової форми навчання та багатьма іншими.



**Рис. 1. Піраміда Маслоу через призму дистанційної роботи**

Соціальні потреби працівника та роботодавця задовольняються завдяки підтримці теплих стосунків з іншими людьми в Інтернеті. Негативною рисою може бути відсутність симпатії між виконавцем і реципієнтом. Слід враховувати, що робота виконується ізольовано, що може призвести до ізоляції та відчуття неприналежності до жодної групи.

Потребы у визнанні та повазі. Працівник хотів би відчувати задоволення від роботодавця після виконання завдання, але умови Інтернету часто не пропонують такої можливості. Працівник може помітити позитивний настрій роботодавця, якщо буде більше замовлень. Проте визначити статус, звання та просування в мережевій роботі неможливо.

Потребы в самореалізації є потребами найвищого рівня. Для багатьох людей, які працюють в умовах мережі, питання внутрішніх досягнень і звершень є дуже важливим. Часто їх роблять, щоб довести собі, що особа може це зробити. З іншого боку, немає можливості для просування за кар'єрними сходами на основі цих досягнень.

Факторами мотивації до роботи в мережі, що виходять за межі ієрархії потреб Маслоу, є ендогенні властивості мережі Інтернет, а саме: варто зазначити, що особа, яка користується послугами Інтернету, має позитивну мотивацію до використання його ресурсів завдяки більш легкому та правильно спрямованому способу вибору, з можливістю отримати консультацію спеціаліста в Інтернеті, показуючи правильне застосування тих чи інших рішень, або за допомогою інтерактивних інструментів, що підсилює ефект.

З точки зору роботи в мережі також важливо, що Інтернет дозволяє отримувати інформацію практично з усіма деталями, що дозволяє будувати взаємну довіру. Це дає можливість проявити свої та чужі навички, здібності та досвід. Отримана інформація може бути використана для створення цільової

групи, а також для розвитку непрофесійних зв'язків, які часто сприяють інтеграції, добре слугуючи виконанню завдання. Важливим мотивуючим фактором дистанційної роботи є також можливість суміщення роботи та навчання, особливо якщо воно також здійснюється в системі електронного навчання.

Ще одна зручність, яку надає Інтернет і сприяє дистанційній роботі, – це інтерактивні покупки з можливістю адаптації товарів і послуг до індивідуальних потреб, прийняття нових замовлень. Розміщена на сайті інформація про пропозиції дозволяє ознайомитися з думками незалежних експертів тощо; отже, вони інтегрують людей зі схожими інтересами та потребами.

Важливою рисою дистанційного працівника є самомотивація. Дистанційні працівники, які працюють вдома, не тільки не отримують візуальних і звукових сигналів, які спонукають їх працювати в традиційному офісі, але також їхню увагу можуть відволікати фактори, яких немає в офісі (наприклад, улюблена тварина, домашні поломки). Отже, чим більше у них буде внутрішня мотивація до роботи, тим легше їм буде адаптуватися до дистанційної роботи. В одних працівників така мотивація помітна, в інших вона може бути прихованою і проявлятися на повну силу лише тоді, коли для них створюються такі можливості.

Не менш важливою рисою працівника, якій працює дистанційно є самодисципліна. Навіть якщо працівник має високу самомотивацію, він не досягне бажаних результатів на роботі, якщо йому бракує рішучості. Середовище домашньої дистанційної роботи не сприяє постійному контролю виконуваної роботи, тому набагато краще мати співробітників, які цього не потребують. Часто буває так, що люди, яким доводиться постійно поспішати в традиційному офісі, легко адаптуються до дистанційної роботи в домашніх умовах. Це тому, що вони можуть працювати у своєму власному темпі та у своєму власному стилі, а також тому, що вони розвивають нове почуття відповідальності. Самодисципліна – ключова якість дистанційного працівника. Навіть при високій самомотивації брак рішучості може знизити результативність. Оскільки домашнє середовище унеможливорює постійний контроль, ідеальні кандидати – ті, хто не потребує зовнішнього нагляду.

Дистанційна робота обмежує кількість і обсяг прямих соціальних контактів, пов'язаних з даним середовищем. Люди, які в офісі постійно поспішали, часто легше переходять на віддалену роботу. Вони працюють у зручному темпі, розвиваючи почуття власної відповідальності. Принцип відбору працівників для дистанційної роботи в цілому дозволяє відсіювати людей, які відчують бажання постійно перебувати в компанії інших людей. Для того, щоб забезпечити «соціальні» зв'язки дистанційним працівникам потрібно забезпечити можливість спілкування через комунікатори та дозволити формування неформальних груп, які задовольняють соціальні потреби дистанційних працівників після роботи.

У компаніях, які використовують дистанційну роботу, варто впровадити програму під назвою «Управління талантами». Суть цієї концепції полягає в тому, щоб дистанційні працівники, зайняті в компаніях, могли реалізувати себе на основі індивідуального плану розвитку: навчання, підвищення кваліфікації,

розширення відповідальності або доручення нових завдань. Тільки завдяки таким діям можна втримати ключових дистанційних працівників. Просто запровадження дистанційної роботи як гнучкої форми роботи є важливим, але недостатнім у довгостроковій перспективі. На роботі важливі стимулювання та довіра, а не нагляд. Важливо також чітко визначити ефекти, яких повинен досягти співробітник по відношенню до всього завдання, що є предметом виконання. Управління результатами полягає в моніторингу поточної діяльності, наданні підтримки та зворотного зв'язку для правильної практики. Оцінюється тільки кінцевий ефект. Варто зазначити, що залишаючи дистанційним працівникам велику свободу щодо організації робочого процесу, спрямованого на досягнення кінцевого результату, стимулюється їх розвиток.

**ЗБРИЦЬКА Тетяна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,  
Одеський національний економічний університет

**ЖУКОВА Тетяна,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
кафедри управління персоналом і економіки праці,  
Одеський національний економічний університет

## **МОТИВАЦІЯ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах реформування системи вищої освіти України та її інтеграції до європейського освітнього простору питання мотивації науково-педагогічних працівників набуває особливої актуальності. Ефективна мотиваційна політика є ключовим чинником підвищення якості освітніх послуг, професійного розвитку викладачів і конкурентоспроможності закладів вищої освіти (ЗВО).

Євроінтеграція системи вищої освіти України зумовлює необхідність адаптації мотиваційних механізмів науково-педагогічних працівників до європейських стандартів забезпечення якості освіти. Європейські стандарти забезпечення якості вищої освіти передбачають комплексну взаємодію внутрішніх і зовнішніх механізмів контролю. Впровадження європейських підходів передбачає посилення академічної мобільності, підвищення рівня викладання та активізацію наукової діяльності [1, с.9].

Ефективна політика забезпечення якості базується на зв'язку між науковими дослідженнями, викладанням та національними освітніми традиціями, табл.1.

Основні форми мотивації для викладачів, а також їх застосування у закладах вищої освіти (ЗВО) поділяються на матеріальні та нематеріальні. У табл. 2 представлено основні види матеріальних та нематеріальних стимулів для викладачів, а також їх застосування у закладах в ЗВО [2].

Таблиця 1

**Важливі елементи політики забезпечення якості освіти**

| Важливі елементи політики якості                               | Зміст                                                                         |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Підтримка організаційної культури якості                       | Формування спільних цінностей і стандартів у закладі освіти                   |
| Стимулювання академічної доброчесності                         | Дотримання етичних норм у науковій та навчальній діяльності                   |
| Залучення викладачів і студентів до процесу ухвалення рішень   | Активна участь академічної спільноти у процесах управління                    |
| Запобігання дискримінації та створення інклюзивного середовища | Забезпечення рівних можливостей та комфортного освітнього середовища для всіх |

Джерело: розроблено на основі [1, с. 10]

Основна мета стимулювання працівників полягає у створенні належних умов роботи та задоволенні їхніх особистих потреб, водночас спрямовуючи їхню діяльність на досягнення цілей організації.

Таблиця 2

**Види матеріальних та нематеріальних стимулів для викладачів і їхнє використання у ЗВО**

| Стимул                | Його деталізація                           | Застосування у закладах вищої освіти                                                                |
|-----------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Матеріальні стимули   | Заробітна плата                            | Основний фінансовий дохід викладача, розмір якого залежить від рівня кваліфікації та досвіду        |
|                       | Бонуси та премії                           | Додаткові виплати за високі досягнення у викладанні та науковій діяльності                          |
|                       | Грошові винагороди за наукові публікації   | Премії за публікації статей у рецензованих журналах                                                 |
|                       | Фінансова підтримка наукових досліджень    | Надання грантів або фінансування придбання обладнання для дослідницької роботи                      |
|                       | Компенсація витрат на навчальні матеріали  | Покриття витрат на розробку та видання підручників, методичних посібників                           |
|                       | Соціальні пільги                           | Медичне страхування, пенсійне забезпечення та інші соціальні гарантії                               |
| Нематеріальні стимули | Визнання досягнень                         | Офіційні нагороди, грамоти, відзначення успіхів на конференціях та робочих нарадах                  |
|                       | Кар'єрне зростання                         | Можливість підвищення у посаді (завідувач кафедри, декан факультету тощо)                           |
|                       | Розвиток професійних компетенцій           | Організація курсів підвищення кваліфікації, семінарів, конференцій                                  |
|                       | Гнучкий графік роботи                      | Можливість самостійного планування занять та перехід на дистанційний формат                         |
|                       | Підтримка у науковій діяльності            | Менторство для молодих викладачів, доступ до наукових грантів, участь у конференціях                |
|                       | Моральне задоволення від успіхів студентів | Мотивуючий фактор, що ґрунтується на досягненнях студентів у навчанні та дослідженнях               |
|                       | Підвищення професійного статусу            | Залучення до престижних освітніх та наукових проєктів, можливість отримання академічних нагород     |
|                       | Комфортна атмосфера в колективі            | Створення сприятливого робочого середовища через підтримку та співпрацю викладачів та адміністрації |

Джерело: складено за даними [2]

Методи заохочення безпосередньо впливають на мотивацію співробітників, тому важливо обирати найбільш дієві підходи для кожного окремого працівника [3].

Компетентність викладачів визначає якість освітнього процесу, тому особливу увагу слід приділяти, табл. 3.

Синергія мотиваційного фактору в контексті стимулювання науково-педагогічних працівників проявляється у поєднанні економічного та соціального впливу на їхню діяльність. Стимулювання виконання обов'язків сприяє впровадженню інновацій, зв'язку з економікою, заохоченню ініціативності та професійного зростання.

Таблиця 3

### Пріоритетні напрями підтримки викладачів

| Пріоритетні напрями підтримки викладачів            | Зміст                                                                        |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Прозорим процедурам найму та професійного зростання | Забезпечення відкритого та об'єктивного відбору кадрів і кар'єрного розвитку |
| Можливостям підвищення кваліфікації                 | Регулярне навчання, тренінги, участь у професійних програмах                 |
| Підтримці наукових досліджень                       | Сприяння участі викладачів у дослідницьких проектах та публікаціях           |
| Використанню інноваційних методик викладання        | Запровадження сучасних педагогічних технологій та цифрових інструментів      |

Джерело: розроблено на основі [1, с. 14]

У сфері формування кадрового потенціалу мотивація сприяє підвищенню якісних та кількісних показників персоналу. Функціонування кадрового ресурсу забезпечується через стабільність складу та його професійний рівень. Стимулювання виконання обов'язків сприяє впровадженню інновацій, заохоченню ініціативності та професійного зростання. Соціально це виявляється в задоволеності працівників і сприятливому психологічному кліматі.

Отже, мотивація науково-педагогічного персоналу (НПП) це комплексний процес, що поєднує економічні стимули з соціальними ефектами та сприяє покращенню якості освіти. Дослідження показало, що система стимулювання має включати як матеріальні (заробітна плата, премії, гранти), так і нематеріальні (кар'єрне зростання, визнання досягнень, академічна мобільність) стимули. Важливими напрямками вдосконалення мотиваційної системи є запровадження прозорих процедур оцінки діяльності викладачів, збалансування централізованих і автономних механізмів стимулювання, а також розширення міжнародних можливостей для науково-педагогічних працівників.

### Список джерел

1. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG) / Нац. агентство із забезпечення якості вищої освіти. 2015. URL: <https://v.gd/lvmHrN> (дата звернення: 04.04.2025).

2. Шостаковська А. В., Денисенко А. А. Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. № 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-12>.

3. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.

**ЗБРИЦЬКА Тетяна,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри Управління персоналом і економіки праці,  
Одеський Національний Економічний Університет

**ШАУЛА Олег,**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
ОП «Економіка та управління в HR-індустрії»,  
Одеський Національний Економічний Університет

## **ВПЛИВ АУДИТУ ТРУДОВИХ ПОКАЗНИКІВ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ**

Якісний аудит трудових показників є одним з ключових факторів успіху сучасних організацій. Він дозволяє оперативно отримувати інформацію про слабкі місця у виробничих процесах та роботі окремих працівників, що значно облегшує прийняття управлінських рішень щодо оптимізації використання кадрового потенціалу та підвищення загальної продуктивності.

Важливий аспект побудови системи оцінки діяльності персоналу полягає у врахуванні впливу методу, яким оцінюється внесок працівника, на мотивацію поведінки самого працівника. Неправильно побудовані системи оцінювання можуть демотивувати персонал, якщо робітники не відчують відповідності між своїм внеском та нагородою, та призводити до маніпуляцій із показниками [1]. Система оцінювання не лише фіксує рівень досягнутих результатів, але й визначає умови та напрям професійного розвитку персоналу, адже працівник орієнтується на ті цілі, які реально впливають на його оцінку та заохочення. Відтак, оцінювання стає не просто інструментом контролю, але й механізмом розвитку людського капіталу компанії.

Згідно з сучасними підходами в економіці праці та управлінні персоналом, постановка цілей і оцінка результатів мають відповідати підходу SMART – тобто бути конкретними (specific), вимірюваними (measurable), досяжними (achievable), релевантними (relevant) і визначеними в часі (time-bound) (див. табл. 1) [2].



## Сутність принципів постановки цілей SMART за Дж. Дораном

| Принципи SMART      | Суть принципу                        | Можливі наслідки порушення           |
|---------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Конкретність        | Чітке визначення бажаного результату | Розмиті очікування, непорозуміння    |
| Вимірюваність       | Результат можливо оцінити            | Несправедливість оцінки, демотивація |
| Досяжність          | Реалістичність цілей                 | Фрустрація, перевантаження           |
| Релевантність       | Відповідність загальній меті         | Конфлікт культури, втрата фокусу     |
| Визначеність у часі | Розуміння дедлайнів                  | Затримки, втрата пріоритетності      |

*Джерело: узагальнено на основі [2]*

Такий підхід дозволяє створювати метрики, які водночас відображають реальну ефективність працівника і не стимулюють непродуктивну чи неетичну поведінку. SMART-показники сприяють побудові прозорої системи оцінки, де працівник розуміє, що саме від нього очікується, і може планувати свій розвиток, не ризикуючи потрапити під тиск неадекватних або нефункціональних вимог.

Прикладом, як неправильні методи аудиту трудових показників можуть напругу впливати на поведінку персоналу на робочому місці, служить історія відомої американської фінансової компанії «Wells Fargo» [3]. У 2016 році публічною стала інформація про KPI (ключові показники ефективності), які використовуються в організації, і те, що робили працівники для їх виконання. Компанія мала чіткий фокус на перехресних продажах (техніка, яка передбачає продаж супутніх продуктів на додачу до основного замовлення покупця), і від робітників очікувалось продати якомога більше продуктів і послуг кожному покупцю. Для досягнення цієї мети серед персоналу стала нормальною практика відкриття фейкових аккаунтів і підписки клієнтів на додаткові послуги без їхнього відома. Коренем проблеми був фокус компанії на короткострокових цілях ціною репутації бренду та неетичної поведінки (що є порушенням принципу релевантності), а використаний метод оцінки персоналу створив атмосферу, де працівники докладали зусилля на досягнення високого KPI, а не на якісну роботу.

Ще одним KPI, який виявився шкідливим для працівників через порушення принципу досяжності, є метрика «time off task», яка використовується на складах торгової корпорації «Amazon» [3]. TOT вимірює, скільки часу працівник витрачає, не виконуючи свої прямі функції, і персонал із високими значеннями TOT знаходився під ризиком звільнення, часто автоматичного (без огляду роботи працівника людиною). Хоча є важливим відстежувати продуктивність персоналу, ця метрика не враховує багато факторів, які впливають на здатність людини працювати, як відпочинок, перерви на туалет, або навіть організаційні проблеми на складі. Як результат, люди

відчувають тиск працювати у виснажливому темпі, щоб не бути позначеними як непродуктивні. Це призвело до погіршення умов праці та бренду роботодавця.

Спільним для обох випадків було те, що працівників не спонукали до цієї поведінки напругу. Втім, у нормальних конкурентних умовах всередині колективу, якщо з'являється метод досягнення «кращих» особистих результатів, дозволений системою оцінки і культурою компанії, він швидко стає новим стандартом і змушує решту працівників пристосовуватися. Це демонструє, як система аудиту трудових показників напругу визначає мотивацію праці.

Дослідження використання різних KPI словацькими економістами для журналу Sciendo показало, що компанії, які використовують сучасні методи аудиту трудових показників, досягають найкращих показників рентабельності [4]. Успішні компанії вимірювали окрему ефективність обладнання, додану вартість (створену працівником), кількість іновачій процесу та передані працівником знання, тоді як більшість компаній використовувала традиційні показники, такі як тривалість і вартість процесу, продуктивність працівника. Отже, сучасні тренди в оцінці ефективності процесів і працівників полягають у використанні індикаторів, які дозволяють відстежити конкретний внесок працівника, окремо від внеску обладнання чи самої організації. Розуміння, зміни в якій частині процесу мали найбільший вплив на результат, дозволяє управлінню визначити і зосередитись на ключових проблемах.

Окрім запровадження справедливих методів аудиту трудових показників, сучасні компанії також працюють над покращенням механізмів донесення результатів цього аудиту до персоналу. Організації переходять від традиційних загальних щорічних зборів для оцінки ефективності, які були визнані неефективними і шкідливими за багатьма дослідженнями, до персоналізованого зворотнього зв'язку на стадіях протікання проєктів або розвитку працівника [5]. Це дозволяє проактивно спрямовувати і підтримувати розвиток персоналу.

Оглянуті кейси і дослідження дозволяють нам сформулювати комплексне уявлення про побудову якісної сучасної системи аудиту трудових показників, починаючи від визначення методів оцінки до надання фідбеку (див. рис. 1).



**Рис. 1 Складові якісної системи аудиту трудових показників**

*Джерело: складено авторами*

Отже, українські підприємства можуть значно підвищити свою ефективність, переймаючи сучасні практики, такі як сучасні KPI, принципи постановки цілей SMART і більш корисні для розвитку працівників форми донесення результатів аудиту до працівників.

#### Список джерел

1. Holliday M. 9 signs of ineffective employee performance management. Oracle NetSuite. 2021. URL: <https://surl.li/zypcyl> (date of access: 04.04.2025).
2. Weintraub J., Cassell D., DePatie T. P. Nudging flow through 'SMART' goal setting to decrease stress, increase engagement, and increase performance at work. *Journal of occupational and organizational psychology*. 2021. Vol. 94, No. 2. P. 230–258. URL: <https://doi.org/10.1111/joop.12347> (date of access: 06.04.2025).
3. Subin E. Cautionary tales: when tracking kpis goes wrong. Spider Strategies. 2022. URL: <https://www.spiderstrategies.com/blog/kpis-gone-wrong/> (date of access: 04.04.2025).
4. Sujová A., Marcineková K., Simanová I. Influence of modern process performance indicators on corporate performance – the empirical study. *Engineering management in production and services*. 2019. Vol. 11, No. 2. P. 119–129. URL: <https://doi.org/10.2478/emj-2019-0015> (date of access: 04.04.2025).
5. Can a performance appraisal be unfair?. Synergita. 2025. URL: <https://surl.li/goiwmv> (date of access: 04.04.2025).

**ЗЕЛЕНА Марія,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці,  
Хмельницький національний університет

**ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК Леся,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри HR-інжинірингу у бізнес-економіці,  
Хмельницький національний університет

### **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СОЦІАЛЬНОГО ПАКЕТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

У процесі інтеграції України до глобального економічного простору особливої ваги набуває соціальний захист працівників, за який дедалі більшу відповідальність несуть роботодавці. Соціальний пакет у сучасних умовах виконує не лише мотиваційну функцію, а й зміцнює стійкість підприємства до економічних викликів, сприяє формуванню довіри всередині колективу та покращує імідж компанії. Для успішних фірм він слугує ознакою стабільності, розвиненої корпоративної культури та є вирішальним фактором у залученні й утриманні кваліфікованих працівників.

У кризових умовах українські підприємства часто нехтують потребами працівників, що спричиняє відтік кадрів, зокрема за кордон. Іноземні компанії, пропонуючи розширені соціальні пакети, легко залучають фахівців. Хоча витрати на такі заходи невеликі, більшість керівників не готові фінансувати їх із прибутку. Зосередження на працівниках як ключовому ресурсі сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню економічної безпеки підприємств. Серед українських роботодавців є й такі, що добре розуміють важливість соціальних виплат і пільг як складових ефективного соціального пакета для побудови довготривалих відносин з персоналом. Водночас аналіз наукових джерел свідчить про відсутність узгодженого трактування самого поняття «соціальний пакет» – немає єдиного підходу до його визначення, складу та змісту як серед науковців, так і серед практиків [1, с. 179].

Унаслідок економічних змін система соціального забезпечення в Україні доповнюється новими формами, які відображають соціальну відповідальність роботодавців і використовуються як інструмент мотивації персоналу. Проте на більшості підприємств і далі домінують класичні підходи, які нині малоефективні. У сучасних умовах важливо впроваджувати комплексну мотиваційну стратегію, зокрема використання основних елементів компенсаційного пакета, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і зміцненню позицій підприємства на ринку.

На сьогодні однією з найактуальніших, але водночас недостатньо вивчених складових компенсаційного пакета є «соціальний пакет». Кожне підприємство самостійно визначає його зміст та пріоритети. Варто підкреслити, що впровадження соціального пакета роботодавцями сприяє становленню сучасного ринку праці в Україні, розвитку корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності працівників. Соціальний пакет – це нефінансова винагорода, яку роботодавець надає понад вимоги законодавства у вигляді пільг, компенсацій та гарантій. Його склад не регулюється нормативно, тож формується підприємствами індивідуально. Перелік і порядок надання соціальних благ визначає керівництво підприємства згідно з нормативними документами та договорами. Соціальний пакет слугує формою нефінансової винагороди й водночас забезпечує підприємству конкурентну перевагу в залученні кваліфікованих працівників [2, с. 217].

Оновлений соціальний пакет демонструє значний мотиваційний потенціал, поєднуючи матеріальні й нематеріальні стимули та сприяючи задоволенню потреб працівників, що безпосередньо впливає на виробничі процеси. Він може розглядатися як інвестиція в майбутню успішність підприємства, добровільно впроваджувана для підвищення якості життя персоналу. У ширшому контексті його застосування в машинобудівній галузі сприятиме розвитку конкурентного ринку праці в Україні. Структура соціального пакета має враховувати потреби різних груп працівників і охоплювати якомога ширше коло їх інтересів. Керівництво повинно регулярно оцінювати ефективність компенсаційної політики та рівень задоволеності персоналу, вносячи за потреби корективи в склад і умови надання винагород.

Українські науковці класифікують соціальні пакети за рівнем обов'язковості та формою надання – як доповнення до зарплати чи відшкодування витрат. Соціальний пакет має включати як обов'язкові гарантії, так і додаткові пільги, які роботодавець може надавати з власної ініціативи: путівки, відпочинок, лікування, страхування, безвідсоткові кредити тощо. Аналіз показує, що ефективний соціальний пакет в Україні досі є радше винятком, ніж нормою. На відміну від іноземних компаній, які активно використовують цей інструмент для підвищення конкурентоспроможності, мотивації працівників і формування лояльності, українські підприємства лише частково впроваджують подібні практики.

#### Список джерел

1. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Т. 2. С. 178–181.
2. Столбуненко Н. М., Іванчо В. А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 18. Вип. 3(43). С. 217–232.
3. Зелена М. І. Соціальний пакет на підприємстві машинобудівної галузі як впливовий важіль в системі мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 70–75.

**КАПРАНОВ Максим,**

асистент кафедри менеджменту та маркетингу,  
Державний вищий навчальний заклад

«Приазовський державний технічний університет» (м. Дніпро)

### **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ЗАЙНЯТІСТЬ У КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ**

Штучний інтелект (ШІ) є однією з ключових технологій, що стрімко змінює глобальні економічні процеси, у тому числі структуру зайнятості. В Україні його впровадження тільки набирає обертів, але вже сьогодні можна говорити про суттєвий вплив на корпоративний сектор. Цифрова трансформація, геополітичні виклики та динамічні економічні зміни актуалізують питання дослідження впливу ШІ на ринок праці.

Глобальний досвід свідчить, що ШІ ефективно автоматизує рутинні процеси в таких галузях, як обслуговування клієнтів, транспорт, банківська справа та страхування. Це створює ризики скорочення робочих місць, особливо у секторах, що залежать від повторюваних операцій. Утім, водночас зростає потреба у фахівцях у сфері ШІ, аналітики даних, фахівців з етики та безпеки, розробників алгоритмів та інженерів машинного навчання. За прогнозами, до

2030 року у світі може бути створено до 170 мільйонів нових робочих місць, пов'язаних з цією сферою [1].

Успішне впровадження ІІІ не лише підвищує продуктивність, а й сприяє створенню інноваційного середовища, що стимулює економічне зростання. Україна, маючи потужний ІТ-сектор, розвинену інфраструктуру та високий людський потенціал, має шанси адаптуватися до нових реалій і отримати конкурентні переваги. Але для цього необхідно не лише запроваджувати технології, а й активно готувати населення до змін [2].

Виклик полягає у зростаючій поляризації на ринку праці: висококваліфіковані працівники здобувають нові можливості, тоді як низькокваліфіковані стикаються з ризиками втрати роботи. Зменшення цієї прірви потребує скоординованих зусиль держави, бізнесу та закладів освіти. Необхідно розвивати програми перепідготовки, популяризувати цифрову грамотність, інвестувати в розвиток м'яких навичок – критичного мислення, креативності, комунікаційних здібностей.

Україна вже зробила низку важливих кроків. У 2021 році було затверджено Національну стратегію розвитку ІІІ до 2030 року, засновано Центр передового досвіду WINWIN, започатковано державні програми підтримки стартапів, а також розробляється українська мовна модель. Київ і Львів стали провідними центрами розвитку штучного інтелекту. ІІІ уже застосовується в обороні, державному управлінні, охороні здоров'я, освіті та фінансовому секторі [3], [4], [5].

Попри це, існує низка викликів: нерівномірність доступу до цифрових технологій у регіонах, обмеженість інвестицій, дефіцит кадрів, недостатня інтеграція ІІІ у виробництво. В умовах воєнного стану ситуація ускладнюється – ринок праці дестабілізований, міграційні процеси тривають, підприємства функціонують в умовах невизначеності. В цих умовах ключовими напрямками мають стати підвищення кваліфікації, підтримка зайнятості вразливих груп, розвиток інклюзивного цифрового середовища [6, 7].

Автоматизація вже зараз зачіпає низку професій – оператори введення даних, адміністратори, частина фінансових консультантів, фахівці технічної підтримки. Проте паралельно формуються нові напрями зайнятості – фахівці з аналізу великих даних, тренери ІІІ, оператори алгоритмів, консультанти з етики. Для України надзвичайно важливо бути не лише споживачем ІІІ-продуктів, а й активним розробником інновацій [8].

У короткостроковій перспективі можливе зростання безробіття серед частини населення. Але за умови своєчасного реагування, модернізації системи освіти та стимулювання інновацій, вплив ІІІ може стати позитивним чинником оновлення економіки. Сучасна політика має орієнтуватися на розвиток людського капіталу, забезпечення доступу до знань та технологій, створення умов для сталого та справедливого переходу до цифрової економіки.

На основі міжнародного досвіду для України можна запропонувати такі стратегії: інвестування в цифрову інфраструктуру, пріоритетність розширення можливостей людини за допомогою ІІІ, зосередження на розвитку навичок у сферах з високим попитом та створення систем соціального захисту. Важливим

є також розвиток державно-приватного партнерства у впровадженні стратегій щодо ІІІ.

Переваги ІІІ для корпоративного сектору України. Впровадження ІІІ може принести значні переваги українським підприємствам:

1. Підвищення продуктивності та ефективності
2. Оптимізація процесів
3. Створення нових бізнес-можливостей
4. Підвищення конкурентоздатності

Впровадження ІІІ може допомогти українським компаніям стати більш конкурентоздатними як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Переваги ІІІ для корпоративного сектору України виходять за межі простої автоматизації та включають значне зростання продуктивності, інновацій та глобальної конкурентоздатності, що є вирішальним для економічного відновлення після конфлікту.

Таким чином, впровадження ІІІ у корпоративному секторі України несе як виклики, так і нові можливості. Протидія ризикам вимагає стратегічного підходу, міжсекторальної взаємодії та сталого бачення цифрового майбутнього. Якщо ці умови будуть виконані, Україна здатна не лише подолати негативні наслідки трансформації, а й стати лідером цифрового розвитку у регіоні.

#### Список джерел

1. WEF: AI Will Create and Displace Millions of Jobs | Sustainability Magazine, доступ отримано квітня 9, 2025, <https://sustainabilitymag.com/articles/wef-report-the-impact-of-ai-driving-170m-new-jobs-by-2030>

2. Artificial Intelligence Impact on Labor Markets - International Economic Development Council (IEDC), доступ отримано квітня 10, 2025. URL: [https://www.iedconline.org/clientuploads/EDRP%20Logos/AI\\_Impact\\_on\\_Labor\\_Markets.pdf](https://www.iedconline.org/clientuploads/EDRP%20Logos/AI_Impact_on_Labor_Markets.pdf) (дата звернення: 25.04.2025).

3. WINWIN AI Center of Excellence Launched in Ukraine - Oj - Odessa Journal, доступ отримано квітня 12, 2025, <https://odessa-journal.com/ministry-of-digital-transformation-launches-ukraines-first-ai-center-of-excellence-for-ai-solution-integration> (дата звернення: 25.04.2025).

4. Ministry of Digital Transformation announces the start of developing the Ukrainian large language model (LLM) - Odessa Journal, доступ отримано квітня 9, 2025, <https://odessa-journal.com/ministry-of-digital-transformation-announces-the-start-of-developing-the-ukrainian-large-language-model-llm> (дата звернення: 25.04.2025).

5. National Strategy for the Development of AI in Ukraine for 2021-2030, доступ отримано квітня 10, 2025, <https://dig.watch/resource/national-strategy-for-the-development-of-ai-in-ukraine-for-2021-2030> (дата звернення: 25.04.2025).

6. The Impact of AI on the Labour Market - Tony Blair Institute, доступ отримано квітня 12, 2025, <https://institute.global/insights/economic-prosperity/the-impact-of-ai-on-the-labour-market> (дата звернення: 25.04.2025).

7. Will AI Take Over Your Job?, доступ отримано квітня 10, 2025, <https://voxukraine.org/en/will-ai-take-over-your-job> (дата звернення: 25.04.2025).

8. (PDF) UNEMPLOYMENT IN UKRAINE'S ECONOMY: COVID-19, WAR AND DIGITALIZATION - ResearchGate, доступ отримано квітня 10, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.04>.

**ЛЕЛЮК Ольга,**  
кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки праці,  
Маріупольський державний університет  
**САВЧЕНКО Едуард,**  
кандидат економічних наук, доцент

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Трансформація ринкових умов внаслідок військових дій на території України призводить до суттєвих змін у підходах до управління людськими ресурсам. В першу вершу дана ситуація корелює зі структурними змінами у складі трудових ресурсів, модифікацією умова праці та змінами у ставленні до процесу праці як такого. В контексті зазначених тенденцій HR-процеси зазнають неминучої трансформації з метою оптимізації та ефективізації функцій управління.

Додатково до цього актуальні реалії бізнес-середовища генерують новітні виклики, що актуалізують необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. Відповідно, суб'єкти господарювання змушені здійснювати пошук та імплементацію релевантних технологій управління людськими ресурсами для забезпечення стійкості та конкурентоздатності в умовах нестабільності.

Так, у відповідь на потреби ринку, які дуже швидко змінюються, виникла концепція Zero HR. Двоє вчених з університету Мічиган в США в 2010 р. вперше розглянули таку концепцію в бізнесі і запропонували її тим компаніям, які хотіли забезпечити стає робоче середовище і зробити свої бізнеси більш стійкими. Вже з 2010 р. по 2017 р. Zero HR закріплюється як новаторська модель в управлінні персоналом». [1]

Сьогодні Zero HR активно використовують такі зарубіжні компанії, як Netflix, Zappos.com, Buurtzorg, Valve Corporation, Buffer, Patagonia, Morningstar. Також атрибути концепції частково імплементували в себе й українські компанії, зокрема, Ukrposhta, Jooble, HUBBER, Depositphotos.

Основна мета Zero HR – зробити управління персоналом більш гнучким, ефективним та інтегрованим у загальну бізнес-стратегію організації [1]. Zero HR – це принцип побудови процесів управління, за яким функції people management'у виконують прямі керівники, тоді як HR-менеджери відповідальні за організацію процесу, створення відповідної інфраструктури та стратегічних



питань. [2] Така концепція виходить із того, що HR-функція має бути невидимою та вбудованою в основні бізнес-процеси та виконуватись як менеджерами, так і співробітниками, а не існувати, як окремий відділ.

Тобто Zero HR означає підхід до управління персоналом, який мінімізує або трансформує традиційні функції HR-підрозділу в компанії. Відмінності Zero HR від традиційного підходу до управління персоналом на прикладі деякі функцій наведено в таблиці.

Таблиця

**Відмінності Zero-підходу до управління персоналом та традиційного управління персоналом на прикладі деяких функцій [3]**

| Функція                             | Класичний HR-підхід                                                                                                                      | Підхід Zero HR                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адаптація, оцінка, звільнення       | Основні процеси зав'язані на HR-менеджері – тільки він володіє даними і робить їх комфортними для себе.                                  | Максимальна автоматизація і спрощення (опитувальники, бази знань з тестами, інструменти для автоматичного аналізу). Постійно автоматизовано збирається фідбек від співробітників і покращуються процеси. |
| Комунікація                         | Інформація передається по ієрархічній вертикалі: від топ-менеджерів до лінійних керівників, а опціонально потім доводиться до персоналу. | У компанії організовується вільний потік інформації. Автоматизований інформаційний пул дає можливість керівництву, HR-спеціалістам та співробітникам отримувати актуальні дані.                          |
| Проведення «one-on-one» спілкування | HR є посередником у передачі інформації від співробітника до керівника. HR буде «свої» відносини з кожним.                               | HR-фахівець навчає керівників як будувати довірливі відносини з командою, а в критичних/нестандартних кейсах консультує співробітників і керівників.                                                     |

Основними напрямками Zero HR, які є специфічними саме для такого підходу управління персоналом є (складено на основі [4]):

1. *Децентралізація HR-функцій.* Відбувається парадигмальний зсув від централізованої моделі управління персоналом, де ключові HR-процеси адмініструються окремим структурним підрозділом, до деконцентрованої моделі. В її межах відповідальність за операційне управління людським капіталом делегується лінійним керівникам. Це передбачає розширення їхніх компетенцій та посилення персональної відповідальності в стратегічно важливих HR-функціях, включаючи рекрутинг, оцінку ефективності, професійний розвиток та впровадження мотиваційних механізмів для підпорядкованого персоналу.

2. *Імплементация технологічних рішень для оптимізації HR-процесів.* Спостерігається інтеграція передових технологічних інструментів у сферу управління людськими ресурсами. Широке застосування HR-інформаційних

систем, інтелектуальних чат-ботів, хмарних обчислювальних платформ, аналітичних дашбордів, структурних блок-схем та когнітивних карт спрямоване на автоматизацію рутинних операцій. Це призводить до мінімізації обсягу низькокваліфікованої праці адміністративного персоналу, зокрема в контексті нарахування заробітної плати та адміністрування відпусток.

3. *Формування сприятливого трудового середовища.* Організаційне проектування спрямоване на створення адаптивного та ергономічного робочого простору. Це включає в себе уніфікацію корпоративних практик, таких як трансляція ключових цінностей, розробка комплексних компенсаційних пакетів, впровадження протоколів підтримки співробітників в умовах зовнішніх криз (наприклад, енергетичних), а також формалізацію ефективних комунікаційних стратегій. Зазначені заходи забезпечують підвищену здатність організації до швидкої адаптації у відповідь на динамічні зміни кон'юнктури ринку праці та загального бізнес-середовища.

4. *Трансформація моделі взаємодії між співробітниками та керівництвом.* Перехід від ієрархічної моделі, де HR-менеджер виступає основним регулятором та координатором усіх справ, до системи Zero HR, яка передбачає встановлення прямих комунікаційних зв'язків між співробітниками та їхніми безпосередніми керівниками щодо питань управління кар'єрою, професійним зростанням, компенсацією та іншими аспектами трудової діяльності.

Такий підхід, реалізований у концепції Zero HR, спрямований на оптимізацію операційної ефективності, підвищення рівня залученості та задоволеності персоналу шляхом формування більш гнучкого та динамічного організаційного контексту.

Zero HR – це альтернативна форма існування HR функції, яка перетворює HR'а на стратегічного партнера, що виконує такі ролі [4]:

1. *Консультант і наставник для лінійних керівників.* HR допомагає менеджерам ефективно управляти командою, надаючи експертну підтримку.

2. *Архітектор HR-систем та автоматизатор.* Розробка політик, процесів, процедур та впровадження інструментів, які спрощують для керівників роботу з персоналом.

3. *Провайдер HR-аналітики.* Забезпечення керівників необхідною HR-аналітикою та метриками для ухвалення обґрунтованих рішень. Постійний пошук кореляцій та тестування гіпотез, методик експериментування.

#### Список джерел

1. Zero HR: інноваційний підхід до управління персоналом. URL: <https://dou.ua/forums/topic/49618/> (дата звернення: 06.05.2025).

2. From Zero to Hero: що таке Zero HR і як цей тренд вже зараз змінює сферу управління персоналом. URL: <https://itexpert.work/uk/from-zero-to-hero-shho-take-zero-hr-i-yak-czej-trend-vzhe-zaraz-zminyuye-sferu-upravlinnya-personalom/> (дата звернення: 06.05.2025).

3. Zero HR: концепція оптимізації класичних HR-процесів. Вебінар. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=W9UkNjduyY8> (дата звернення: 06.05.2025).

4. Сабов А.-М., Червінська О. Zero HR: тренд чи перехід на новий рівень в управлінні персоналом. URL: <https://www.work.ua/articles/employer/3273/> (дата звернення: 06.05.2025).

**ЛЕОНТЕНКО Ольга,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
**ЗОЛОТИХ Ігор,**  
здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
ОП «Менеджмент персоналу»,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## **ФУНКЦІЇ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Динамічні зміни на ринку праці, викликані стрімким розвитком технологій, трансформацією економіки і еволюцією структури зайнятості, ускладнюють прогнозування і планування традиційних кар'єрних траєкторій. Незважаючи на доступ до великої кількості інструментів та ресурсів, які допомагають у розробці та реалізації кар'єрних планів, багато людей самостійно керують своїм кар'єрним зростанням, що може призвести до пасивності, апатії та помилок у виборі професійного шляху. Таким чином, нерозуміння сучасних тенденцій на ринку праці, відсутність ефективних інструментів і неготовність до самостійного управління кар'єрою стали ключовими викликами, які необхідно вирішити для забезпечення успішного розвитку і реалізації людського капіталу.[1]

У зв'язку з цим значно зростає роль служби персоналу, як провідного структурного підрозділу, який забезпечує формування високопрофесійного та високоефективного трудового колективу в сучасній організації. До основних функцій та обов'язків служби персоналу можна віднести наступні:

1. Планування чисельності та професійно кваліфікаційної структури персоналу.
2. Проведення пошуку та відбору кандидатів на вакантні посади.
3. Проведення професійної та соціально-психологічної адаптації новоприйнятих працівників.
4. Організація професійного навчання та розвитку персоналу.
5. Формування кадрового резерву на заміщення вакантних посад керівників.
6. Організація та проведення оцінювання персоналу.
7. Ведення кадрового діловодства.
8. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Вирішення трудових суперечок та конфліктів.
9. Формування корпоративної культури в організації.

Сучасні служби персоналу опікуються також проведенням SWOT-аналізу щодо оцінювання сильних та слабких сторін діяльності трудового колективу, з подальшим розробленням пропозицій щодо удосконалення стратегічної кадрової політики. Вони є ключовим елементом забезпечення високоефективного персоналу та конкурентоспроможності організації на ринку. Професійне виконання їх професійних обов'язків сприяє не лише виконанню поточної роботи, а й формує довгострокову перспективу подальшого розвитку організації.

У сучасних умовах наявність висококваліфікованого та конкурентоспроможного персоналу є найважливішим чинником забезпечення ефективного функціонування та стратегічного розвитку будь-якої організації. Якщо у недалекому минулому в центрі уваги конкурентної боротьби були такі фактори, як сфера діяльності, технічне та технологічне забезпечення, то сьогодні на перше місце беззаперечно виходить людський капітал. Освіта, кваліфікація та рівень розвитку професійних компетенцій працівників стають необхідною передумовою та провідною складовою успішності бізнесу. З метою залучення високопрофесійних фахівців, успішні компанії використовують не тільки традиційні способи матеріальної мотивації (рівень заробітної плати, доплати, надбавки, бонуси), а пропонують широкий спектр соціальних пільг та гарантій власним працівникам. [2]

Структура сучасної служби персоналу залежить від характеру та масштабу діяльності організації, її кадрової стратегії та політики і визначається переліком функціональних обов'язків. Як правило, великі організації створюють децентралізовану службу з кількома відділами або секторами, відповідальними за різні напрямки діяльності. До складу таких служб (департаментів по роботі з персоналом) можуть входити:

- ✓ Відділ кадрів (відповідає за планування, відбір, найм та звільнення працівників, створення кадрового резерву, ведення баз даних та особових справ, дотримання правил трудової дисципліни).

- ✓ Відділ навчання та розвитку персоналу (відповідає за планування, організацію, адаптацію, внутрішнє навчання, розвиток персоналу, визнання компетенцій, планування кар'єри та психологічну і соціальну підтримку працівників).

- ✓ Відділ мотивації працівників (відповідає за підготовку штатного розпису, систему оплати праці, пенсійне забезпечення, медичне страхування, додаткові пільги, винагороди тощо).

- ✓ Відділ комунікацій відповідає за налагодження внутрішніх і зовнішніх зв'язків, організацію свят та відпочинку працівників, корпоративних святкувань тощо.

Фахівці сучасних служб персоналу постійно проводять моніторинг ринку праці, який включає аналіз рівня оплати праці певних категорій персоналу, програм та форм професійного навчання, умов праці та відпочинку, соціального пакету працівникам. Такі дослідження дозволяють розробляти прогресивні системи стимулювання праці, удосконалювати проведення навчання та підвищення кваліфікації персоналу, забезпечувати належні умови праці та

відпочинку, що в свою чергу забезпечує конкурентоспроможність організації серед інших конкурентів та сприяє високому рівню залученості та лояльності працівників до компанії.

#### Список джерел

1. Леонтенко О., Присівко Ю. Сучасні практики організації кар'єрного менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 90. № 5. С. 172–180. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1365> (дата звернення: 18.04.2025).
2. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 92–98. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?vol=yes&voll=71> (дата звернення: 18.04.2025).

**ЛЕОНТЕНКО Ольга,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**КОРЕНЯК Артур,**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

ОП «Менеджмент персоналу»,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

### **МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ РОБОТОДАВЦЯ**

Корпоративну соціальну відповідальність організації можна розглядати у двох аспектах: з однієї сторони – це відповідальність перед державою та суспільством в цілому, з іншої – перед власним персоналом. Відповідальність організації перед суспільством передбачає дотримання нормативно-законодавчої бази, виготовлення якісної продукції, надання послуг, забезпечення ефективної зайнятості громадян, своєчасну та повну сплату податків та відрахувань до державного бюджету, збереження та відтворення природних ресурсів. Безумовним позитивним моментом, є той факт, що більшість українських компаній не обмежується виключно дотриманням законодавчих норм та правил, а реалізує власну соціальну відповідальність через направлення частини прибутку, на добровільних засадах, на вирішення різних соціальних програм та проектів. [1]

Оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця є важливим інструментом для визначення рівня реалізації соціально відповідальних практик у компаніях. Впровадження методичних підходів до оцінювання дозволяє визначити, наскільки компанія дотримується принципів корпоративної соціальної відповідальності, забезпечує добробут працівників і розвиває соціальне партнерство. Для цього використовуються різні методи,

комплексне застосування яких допомагає отримати об'єктивну оцінку ефективності соціальної відповідальності роботодавця та сприяє вдосконаленню кадрової політики компанії.

Найдоступнішим є підхід оцінювання КСВ за веб-сайтами та нефінансовою звітністю компаній. Корпоративні веб-сайти є основним каналом комунікації компаній зі стейкхолдерами, включаючи працівників. Аналіз інформації на веб-ресурсах дозволяє оцінити рівень прозорості та підзвітності організації в питаннях соціальної відповідальності. Зокрема, наявність розділів, присвячених кадровій політиці, умовам праці, рівню заробітної плати, можливостям професійного розвитку та програмам корпоративного навчання, свідчить про відповідальне ставлення до персоналу [2].

Нефінансова звітність компаній, така як звіти зі сталого розвитку або соціальної відповідальності, містить розширену інформацію щодо реалізованих заходів у сфері соціально відповідального управління персоналом. У таких звітах можна знайти дані про соціальні ініціативи, політику різноманітності та інклюзії, заходи щодо покращення умов праці та результати соціальних аудитів. Важливим аспектом є аналіз кількісних та якісних показників, зокрема рівня задоволеності персоналу, показників плинності кадрів, індексу залученості та інших соціальних метрик [2].

Застосування цього підходу дозволяє швидко отримати загальне уявлення про ефективність соціальної відповідальності роботодавця. Однак його обмеженням є відсутність можливості перевірити достовірність поданої інформації та залежність від комунікаційної стратегії компанії. Тому для більш об'єктивного оцінювання доцільно поєднувати цей підхід із іншими методами.

Кількісні методи оцінювання ефективності соціальної відповідальності роботодавця базуються на аналізі конкретних показників, що характеризують стан і динаміку соціальних аспектів управління кадрами. Враховуючи багатоплановість соціальної відповідальності, універсального переліку індикаторів не існує, і різні дослідники пропонують власні підходи до їх вибору та застосування. Водночас серед найбільш поширених показників, що дозволяють оцінити ефективність соціальної відповідальності роботодавця, виділяють ті, які безпосередньо відображають вплив соціальних ініціатив компанії на працівників [2].

Одним із ключових індикаторів є *витрати на навчання та розвиток персоналу*. Інвестування в професійний розвиток сприяє підвищенню кваліфікації працівників, їхньому кар'єрному зростанню та підвищенню рівня задоволеності роботою. Високий рівень таких витрат може свідчити про зацікавленість компанії у формуванні кваліфікованого персоналу та довгостроковій співпраці з працівниками.

Ще одним важливим показником є *рівень плинності персоналу*. Зменшення цього показника свідчить про ефективність соціально відповідальної політики компанії, оскільки працівники залишаються в організації завдяки створенню комфортних умов праці, конкурентному рівню заробітної плати та можливостям для кар'єрного зростання. Висока плинність, навпаки, може вказувати на проблеми в кадровій політиці та необхідність її перегляду.

Також доцільно враховувати *рівень виробничого травматизму*. Зниження цього показника є свідченням ефективної системи охорони праці, що включає сучасні стандарти безпеки, профілактичні заходи та навчальні програми для персоналу Компанії, які приділяють значну увагу питанням безпеки, мають нижчі витрати на компенсацію збитків від нещасних випадків і створюють здорове робоче середовище для власних працівників [2].

#### Список джерел

1. Леонтенко О., Ільєнко А. Сучасні тенденції розвитку соціальної відповідальності в управлінні персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 92–98. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?vol=yes&voll=71> (дата звернення: 18.04.2025).

2. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Томашевська А. Р. Сучасні підходи до оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2021. № 2. С. 109–120.

**ЛОГВІНЕНКО Богдан,**

доктор філософії,

науковий співробітник,

Інститут економіки промисловості НАН України

### **ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Глобальна цифрова революція та поширення технологій Індустрії 4.0 істотно трансформують ринки праці розвинених країн. За оцінками Всесвітнього економічного форуму [1], до 2022 року у світі автоматизація може витіснити близько 75 млн робочих місць, утім паралельно створить 133 млн нових, переважно у високотехнологічних секторах. Що підкреслює актуальність ідеї переходу до інтелектуалізації праці, тобто підвищення частки розумових, креативних функцій у структурі трудових зусиль.

Для України проблема інтелектуалізації ринку праці набуває стратегічного значення [2] з огляду на глобальні технологічні тренди та внутрішні виклики. З одного боку, українська економіка інтегрується у світовий ринок, переймаючи тенденції цифровізації, автоматизації виробництва, розвитку штучного інтелекту. З іншого боку, структура зайнятості та якості робочої сили України поки що не повністю відповідають вимогам нової цифрової економіки.

Статистичні дані свідчать [3] про поступовий перехід від аграрно-індустріальної моделі зайнятості до сервісно-інноваційної: частка зайнятих у сільському господарстві скоротилася до 14%, тоді як у сфері послуг перевищила 60%. Попри це, продуктивність праці й технологічна оснащеність багатьох українських підприємств залишаються низькими, а значна частина

працівників зайнята на робочих місцях, що не потребують високої кваліфікації. Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна 2022 р. спричинили додаткові структурні зрушення [4]: різке зростання безробіття (до 15,1% у серпні 2023 р.), вимушена міграція та релокація бізнесів, водночас – прискорення впровадження дистанційної роботи й онлайн-сервісів.

Так само, ми бачимо, що сучасний етап розвитку світової економіки характеризується четвертою промисловою революцією (Industry 4.0), що базується на масовому впровадженні кібер-фізичних систем, Інтернету речей (IoT), великих даних та штучного інтелекту (AI) у виробництво й сферу послуг. Паралельно формується концепція Суспільства 5.0 (Super Smart Society) – коли цифрові технології проникають у всі сфери життя, підвищуючи добробут людей. Для ринку праці ці процеси означають кардинальні зрушення: зникають або скорочуються робочі місця, пов'язані з рутинною фізичною працею, натомість зростає попит на висококваліфікованих фахівців, здатних керувати складними системами, аналізувати дані, творчо вирішувати задачі. Максимальна роботизація і мінімізація фізичної праці – така домінуюча тенденція сучасного ринку. За оцінками експертів McKinsey [5], до 2030 р. близько 14% світової робочої сили можуть потребувати перекваліфікації у зв'язку з автоматизацією праці. Водночас створюються нові професії, часто на перетині кількох галузей знань – наприклад, *фахівець з аналізу великих даних у медицині, інженер з робототехніки в агросекторі, архітектор розумних міст* тощо.

Для України глобальні технологічні трансформації створюють як можливості, так і загрози. З одного боку, українські ІТ-спеціалісти вже інтегровані у світовий ринок: країна стала найбільшим постачальником ІТ-послуг у Східній Європі [6], налічуючи понад 200 тис. фахівців у сфері програмування, даних та штучного інтелекту. Свідченням цього є наявність в Україні R&D центрів таких гігантів, як Google, Samsung, а також успіхи українських стартапів на кшталт Grammarly, GitLab, які мають AI-офіси в Україні. З іншого боку, більшість традиційних галузей економіки відчують брак інвестицій у модернізацію і відстають від світових стандартів. Так, у промисловості України рівень впровадження робототехніки та цифрових систем керування залишається низьким; аграрний сектор повільно переходить до точного землеробства; транспортна інфраструктура лише починає оснащуватися смарт-технологіями. Тому глобальні тренди ставлять вимогу до України: використати «вікно можливостей» для технологічного стрибка або ризикувати консервацією відсталості ринку праці.

На державному рівні розуміння цих викликів поступово зростає. У 2020 р. в Україні було розроблено проект Національної стратегії розвитку штучного інтелекту на 2021–2030 рр., [7] який передбачає інтеграцію AI в усі сфери економіки та реформування освіти для підготовки кадрів нового покоління. Стратегія ставить завдання прискорено впроваджувати AI-технології в промисловості, агро, транспорті, щоб забезпечити конкурентоспроможність країни. Окрім того, діє концепція розвитку цифрової економіки та суспільства, розрахована до 2030 р., яка визначає пріоритетом розвиток людського капіталу



і цифрових навичок населення. Проте реалізація цих документів зустрічає значні перешкоди – від браку фінансування і досвіду управління інноваціями до політичної турбулентності через війну.

У дослідженні зазначає О. Сташкевич [8], якщо у провідних країнах цифровізація вже відбувається, то в Україні про неї поки «тільки говорять». Тобто, на практиці інституційні та освітні зміни запізнюються відносно темпів технологічних змін. Це підтверджують і дослідження: в Україні досі спостерігається низька ефективність витрат на освіту, що виявляється у масовому випуску недостатньо кваліфікованих спеціалістів, чий рівень підготовки не відповідає потребам сучасного ринку. Внаслідок цього утворюється парадоксальна ситуація: одночасно існує високий рівень безробіття серед молоді і дефіцит кадрів у високотехнологічних сферах. За даними опитування Європейської Бізнес Асоціації, 71% компаній в Україні у 2024 році зіткнулися з браком кваліфікованих працівників на ринку [9]. Головними причинами бізнес називає масову трудову міграцію, мобілізацію та *skill gap* – розрив між навичками працівників і потребами сучасних виробництв. Отже, глобальні технологічні тренди роблять нагальною проблему інтелектуалізації праці в Україні, тобто підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня робочої сили, розвитку STEM-навичок, цифрової грамотності та адаптивності кадрів.

Інтелектуалізація ринку праці України проявляється у поступовому збільшенні частки зайнятих, що виконують складні розумові завдання, використовують сучасні технології та генерують інновації. До індикаторів цього процесу належать: зростання частки працівників з вищою освітою, розвиток секторів економіки, базованих на знаннях (ІТ, наука, освіта, фінансові послуги, креативні індустрії), підвищення попиту на інженерно-технічні та наукові спеціальності, поява нових професій, пов'язаних із цифровими технологіями. В Україні історично високий освітній потенціал населення – близько 79% молоді отримують вищу або фахову передвищу освіту [10]. Однак якість і структура цієї освіти не завжди відповідають потребам інноваційного розвитку. Багато випускників гуманітарних та соціально-економічних спеціальностей стикаються зі складнощами працевлаштування, тоді як роботодавці технологічних галузей відчують кадровий голод. Таким чином, відбувається невідповідність між пропозицією та попитом на ринку праці: надлишок фахівців із застарілими компетенціями та брак сучасних інженерів, ІТ-спеціалістів, техніків тощо.

Серед позитивних тенденцій інтелектуалізації можна відзначити динамічне зростання ІТ-сектору України у 2010-х роках. Експорт комп'ютерних послуг зростав у середньому на 20–25% щорічно, досягнувши понад \$7 млрд у 2021 р., а частка ІТ у ВВП перевищила 4% [6]. В цій галузі сконцентрована висококваліфікована молодь, яка працює на глобальний ринок, володіє сучасними знаннями і фактично формує авангард інтелектуальної праці в країні. Також помітно активізувалися креативні індустрії (дизайн, медіа, маркетинг), що поєднують творчість та новітні технології. Стрімко зріс сектор онлайн-освіти і EdTech, особливо під час пандемії, що свідчить про готовність

суспільства до цифрових форматів навчання протягом життя. Розширюється залучення українців до *gig-economy* – дистанційної фріланс-роботи через цифрові платформи (Upwork, Freelancer тощо): за даними ІЛО, Україна посідає одне з провідних місць у Європі за кількістю фрилансерів у ІТ та креативних послугах. Цей феномен, з одного боку, створює можливості для самореалізації талановитої молоді, а з іншого – ставить питання соціального захисту та стабільності зайнятості.

До негативних чинників, що стримують інтелектуалізацію ринку праці, належать: «відтік мізків» (*brain drain*) – еміграція висококваліфікованих фахівців за кордон; руйнування або занепад наукоємних галузей промисловості; недостатнє фінансування науки та R&D; консервативність системи освіти. Російська агресія 2022 р. значно посилила ці проблеми. За час війни сотні тисяч громадян виїхали за кордон [11], серед них – фахівці ІТ, науковці, інженери. Ринок праці втратив частину найбільш продуктивних працівників: за оцінками, близько 5 млн українців працюють за межами країни [12, 13]. Внутрішньо переміщені особи переважно зайняті на нижчих кваліфікаційних рівнях або залишаються без роботи, що погіршує загальний якісний склад робочої сили. Освітня інфраструктура також постраждала – зруйновано або перепрофільовано безліч закладів, порушено навчальний процес, особливо в технічних університетах на сході та півдні. Попри ці виклики, є й приклади стійкості: багато ІТ-компаній зберегли персонал, перейшовши на віддалену роботу; університети впроваджують онлайн-курси, а молодь масово опановує іноземні мови та цифрові навички, розуміючи їх значущість для майбутнього.

Отже, сучасний український ринок праці перебуває у стані трансформації. Інтелектуалізація проявляється фрагментарно – передусім у прогресивних секторах (ІТ, фінанси, телеком, освіта), тоді як значна частина економіки ще перебуває на стадії трудомістких виробництв. Завдання державної політики та бізнесу – прискорити цей процес, створивши умови для розвитку *людського капіталу вищого типу*. Йдеться про реформування системи освіти з акцентом на STEM і практичні навички, стимулювання інноваційної активності підприємств, підтримку наукових досліджень і стартапів, повернення талантів з-за кордону. Без цього Україна ризикує закріпити структурну відсталість: експортоорієнтовані агросировинні та металургійні виробництва з дешевою робочою силою і вузький сегмент «острівків» інтелектуальної економіки, не інтегрованих у широку структуру господарства.

#### Список джерел

1. The Future of Jobs Report 2018 / World Economic Forum. Geneva, 2018. 147 p. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf) (дата звернення: 14.04.2025).
2. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Проблеми розбалансованості ринку праці України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 215–221. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.28> (дата звернення: 14.04.2025).

3. Ukraine – Employment In Agriculture. Maxinomics. URL: <https://www.maxinomics.com/ukraine/employment-in-agriculture-percent-of-total-employment> (дата звернення: 14.04.2025).
4. Молодіжний сегмент ринку праці України в період повномасштабної війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://finclub.net/news/kapitalizatsiia-tesla-pidnialas-na-usd240-mlrd.html> (дата звернення: 14.04.2025).
5. Global Trends 2023. McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work> (дата звернення: 14.04.2025).
6. Ukraine’s roadmap to an artificial intelligence future. Atlantic Council. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/ukraines-roadmap-to-an-artificial-intelligence-future/#:~:text=According%20to%20the%202020%20Oxford,the%20country’s%20considerable%20current%20AI> (дата звернення: 14.04.2025).
7. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2030 роки. К.: Міністерство економіки України, 2018. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=fa3b18aa> (дата звернення: 14.04.2025).
8. Сташкевич О. М. Цифровізація в Україні: виклики, перспективи, ризики. *Економіка і держава*. 2023. № 6. С. 12–17.
9. Дослідження ринку праці України 2024: ключові висновки та очікування на 2025. Європейська Бізнес Асоціація. 2024. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny-2024/> (дата звернення: 14.04.2025).
10. Shevchenko A. Regarding the draft Strategy Development of Artificial Intelligence in Ukraine 2022 – 2030. *Artificial Intelligence*. 2022. Т. 27, jai2022.27(1). С. 8–157. DOI: <https://doi.org/10.15407/jai2022.01.008> (дата звернення: 14.04.2025).
11. Ukraine IT Report 2021: Technology Industry Overview / IT Ukraine Association. 2021. URL: <https://itukraine.org.ua/en/it-research-2021.html> (дата звернення: 14.04.2025).
12. Digital Labor Platforms and the Future of Work: Towards Decent Work in the Online World. International Labour Organization (ILO). Geneva : ILO, 2021. 164 p. URL: [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_771749/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_771749/lang-en/index.htm) (дата звернення: 14.04.2025).
13. World Bank. Migration and Brain Drain Statistics 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/labormarkets/brief/migration-and-brain-drain> (дата звернення: 14.04.2025).

**МАХСМА Марія,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
**КОЗЛОВ Євген,**  
кандидат філософських наук,  
доцент кафедри соціології,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## **РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ**

Повоєнна відбудова України, забезпечення економічного зростання, досягнення соціального прогресу суспільства потребує зміни підходів до ведення бізнесу. Сьогодні бізнес не може залишатися осторонь вирішення нагальних соціальних та екологічних проблем, він має бути соціально відповідальним. Відповідно, розвиток бізнесу на засадах сталості потребує соціально відповідальних менеджерів, які не тільки добре володіють теорією і практикою управління, але і усвідомлюють важливість дотримання принципів доброчесності, ощадливого ставлення до природних ресурсів та навколишнього середовища, уваги до потреб внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. У цих умовах завданням майбутніх менеджерів під час навчання в університеті є не тільки опанування професійними компетентностями, (hard skills), але й набуття соціальних навичок (soft skills), однією з найважливіших з них на даному етапі розвитку стає лідерство.

Актуальність розвитку лідерства студентської молоді зумовлена кількома важливими аспектами: по-перше, зростаючою потребою суспільства у лідерах в умовах глобальних викликів війни, політичних, соціальних та економічних трансформацій.

По-друге, посиленням конкуренції на ринку праці, зростаючими вимогами роботодавців щодо розвиненості лідерських якостей керівників і спеціалістів.

По-третє, необхідністю розвитку лідерських якостей для професійного становлення, саморозвитку та самоактуалізації здобувачів вищої освіти.

Метою дослідження є визначення рівень розвиненості лідерських якостей здобувачів вищої освіти та визначення напрямів їх розвитку під час навчання в університеті.

В контексті дослідження розвитку лідерства студентської молоді важливо конкретизувати категорії «Лідерство» та «Лідерські якості». Під лідерством в даному дослідженні ми розуміємо динамічний і багатогранний соціально-психологічний феномен, який проявляється у взаємодії лідера з групою через процеси соціального впливу, мотивації, прийняття рішень та спрямування зусиль групи на досягнення спільних цілей групи. Лідерство проявляється через лідерські якості особистості.

Лідерські якості – сукупність особистісних характеристик, когнітивних, емоційних та поведінкових властивостей, які забезпечують ефективний вплив на інших людей з метою організації та спрямування їхньої діяльності для досягнення спільних цілей.

Слід зауважити, що серед науковців, поки що, не досягнуто згоди, які саме властивості та характеристики особистості включати до складу лідерських якостей. Набір лідерських якостей різниться в залежності від цілей аналізу та інших умов і обставин [1]. Ми зупинилися на кількох важливих, на нашу думку, якостях, якими має володіти лідер [2]. Зокрема, на організаторських та комунікативних схильностях, цілеспрямованості, стресостійкості, резильєнтності та загальній схильності до лідерства, оскільки саме ці якості актуалізуються в сучасних умовах воєнного часу.

Для діагностики зазначених якостей у здобувачів вищої освіти було застосовано декілька методик визначення рівня лідерських якостей. Зокрема, тест Є. Жарікова, Є. Крушельницького на визначення рівня схильності до лідерства «Лідер» [3], Методика КОС-2 [4], Тест на резильєнтність Карен Лапперт [4], Тест на стресостійкість Холмса [5], Раге та тест проєкту Кешер на переважаючі лідерські якості [6].

Емпіричне дослідження сформованості лідерських якостей у студентської молоді здійснювалося у травні 2024 р. зі здобувачами 2-го курсу КНЕУ, на вибірці 45 здобувачів, серед яких 64% – дівчата, і 36 % – юнаки. Вік респондентів 18-20 років.

В ході застосування вище наведених методик, отримано такі результати. За тестом Жарікова Крушельницького визначено, що майже три чверті респондентів мають середній рівень вираженості лідерства. В гендерному розрізі, серед юнаків більша частка здобувачів з високим рівнем вираженості лідерських якостей.

За тестом КОС-2 виявлено, що комунікативні схильності у майже половини здобувачів високо розвинені, ще приблизно така ж частка студентів має середній рівень. В статевому розрізі, у дівчат вищі комунікативні схильності порівняно з юнаками. Високий рівень організаторських схильностей (понад 80%) спостерігається у здобувачів обох статей.

За тестом К. Лапперт понад 50% здобувачів, юнаків і дівчат мають середній рівень резильєнтності згідно тесту.

Щодо стресостійкості, визначеної за тестом Холмса, Раге переважна більшість протестованих здобувачів мають високий та середній її рівень, що спостерігається як серед юнаків так і серед дівчат.

Що стосується переважаючих лідерських якостей, такою виявилася цілеспрямованість, що властиво як для юнаків так і для дівчат.

Отже, узагальнюючи результати дослідження можемо констатувати, що у більшості майбутніх менеджерів ступінь розвиненості лідерських якостей вище середнього рівня. Разом з тим, кожний четвертий опитаний юнак і кожна сьома дівчина, мають слабо виражені лідерські якості, що потребує додаткової роботи з ними щодо розвитку зазначених характеристик.

В цих умовах, подальша робота має бути спрямована на підвищення стресостійкості майбутніх менеджерів, на розвиток у них комунікативних навичок, уміння конструктивно вирішувати конфлікти та на напрацювання інших, не менш важливих лідерських якостей. Як свідчить досвід, ефективними формами розвитку лідерства у студентської молоді є:

- групова тренінгова робота;
- спільна проєктна діяльність;
- інші форми занять, спрямовані на командну взаємодію студентів.

Ці та інші активності можуть бути імплементовані в освітній процес в ході викладання таких освітніх компонент, як менеджмент, менеджмент персоналу, соціальна відповідальність, особистісне лідерство та командоутворення, психологія та інших, відповідно до навчального плану та змісту дисципліни освітньої програми.

Лідерами не завжди народжуються, лідерство можна і потрібно розвивати кожному, хто прагне досягти успіху в управлінській діяльності і особистісному розвитку. І найкращий час і місце для цього – студентські роки в університеті.

#### Список джерел

1. Мартинюк І. А. Лідерський потенціал студентської молоді. *Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія*. 2019. Т. 10. № 4, С. 85–93.
2. Махсма М. Психодіагностика розвитку лідерських якостей студентської молоді. *Майбутнє психології в умовах сучасної України*. Київ : НУБІП України. 2024. С. 204.
3. Тест на визначення ступеня лідерських якостей «Лідер». URL: <https://docs.google.com/forms/d/1Xkxede25W8qCD1i9qWVh69vxP8zg2j5gn0msxX-kTBu/edit#responses> (дата звернення 11.03.2025).
4. Тест. Оцінка комунікабельності та організаторських схильностей. URL: [Центр розвитку кар'єри та неперервної освіти ВНТУ](#) (дата звернення 11.03.2025).
5. Тест. Психологічна резильєнтність, або тест психічної стійкості Карен Лапперт. URL: <https://onlinetestpad.com/ua/testview/2050473-psikhologichna-rezilientnist-abo-test-psikhichnoi-stijkosti>. (дата звернення 11.03.2025).
6. Тест. Методика стресостійкості та соціальної адаптації Холмса, Page: URL: <https://onlinetestpad.com/ua/testview/94623-metodika-viznachennya-stresost%D1%96jkost%D1%96-ta-soc%D1%96alnoi-adaptac%D1%96i-kholmsa-%D1%96rage> (дата звернення 11.03.2025).
7. Тест. Які лідерські якості у вас переважають. Проєкт Кешер. URL: <https://www.projectkesher.org.ua/news/test-yaki-liders-ki-iakosti-u-vas-perevazhaiut>. (дата звернення 11.03.2025).

**СЕРНЯК Ірина,**  
кандидатка економічних наук,  
доцентка кафедри міжнародних економічних відносин,  
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника  
**ТКАЧУК Віталій,**  
здобувач другого освітнього рівня «Магістр»  
ОП «Управління міжнародним бізнесом»,  
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника  
**УРБАСЬ Андрій,**  
здобувач другого освітнього рівня «Магістр»  
ОП «Управління міжнародним бізнесом»,  
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

## **РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ У ТРУДОРЕСУРСНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Поствоєнне відновлення України є тривалим і економічно затратним процесом, що потребуватиме значного трудоресурсного забезпечення. З урахуванням песимістичних тенденцій щодо демографічної ситуації у найближчі 5-10 років важливу увагу науковцям і керівникам підприємств варто приділити збереженню та розвитку існуючих людських ресурсів. Досягти цього можна зокрема через формування соціальних інструментів управління персоналом, що передбачає максимальне використання людського потенціалу, його постійний розвиток, капіталізацію знань, умінь та навичок працівників з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

На формування та розвиток соціального інструментарію управління персоналом впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники, істотну роль серед яких у процесах поствоєнного відновлення України відіграватимуть найменш матеріально і фінансово затратні. До таких факторів ми відносимо впровадження соціальних інновацій і розвиток соціально-психологічних методів менеджменту.

Багато науковців приділяють велике значення дослідженню розповсюдження соціальних інновацій. Так, О. Грішнова та Г. Міщук висвітлюють сутність і зміст соціальних інновацій у процесі розв'язання поточних проблем і вирішення значущих завдань у сфері трудових взаємовідносин. Вони слушно розуміють економічний зміст соціальних інновацій як набір певних новітніх стратегій, концепцій, ідей, організацій, що спрямовані на повне задоволення різноманітних соціальних потреб. Це сприяє певному розв'язанню багатьох соціальних проблем і суперечок на основі встановлення більш високого суспільного рівня взаємодії соціальних інститутів і ресурсів. Науковці наголошують на прив'язці соціальних інновацій до передових суспільно-освітніх процесів, таких як: дистанційне навчання, особливі способи накопичення людського капіталу, інтерактивні технології та

способи забезпечення доступу користувачів до інноваційних джерел знань [1, с. 167-168]. Дослідники розробляють систему соціальних інновацій у трудовій сфері, що базується на комплексній взаємодії видів соціальних інновацій за формою прояву та фінансового, організаційного, інформаційного забезпечення. Висвітлюються напрями реалізації концепції соціального підприємництва у системі соціальних інновацій, а саме: економічне зростання, розширення робочих місць, забезпечення міцного здоров'я та добробуту, зростання рівня освіченості, зменшення ступеня соціальної ізоляції, екологічна безпека, підтримка родин і молоді, житлове забезпечення [1, с. 169].

О. Орлов і В. Клименко досліджують нарощування конкурентних переваг суб'єктів господарювання під впливом інтенсифікації інноваційної активності їх співробітників із урахуванням прогресивних способів удосконалення процесу стимулювання праці. Справедливо піднімається нагальність питань активізації творчої праці, спонукання людських ресурсів до підвищення їх інноваційної віддачі. Вони акцентують увагу на вагомості розвитку креативної діяльності людини, наявності бажання до продуктивної праці на користь колективу, цілеспрямованій поведінці співробітників для оновлення бази наявних знань у досягненні економічного та суспільного зростання [2, с. 197-199]. Науковці наголошують на досягненні значної активізації творчої праці передусім завдяки формуванню сприятливої морально-психологічної атмосфери у колективі, що спонукатиме до творчості. У запропонованій О. О. Орловим і В. І. Клименком схемі оптимального процесу активізації творчої праці на підприємствах легкої промисловості доречно містяться такі блоки, як: досягнення доброї реакції на впровадження творчих ідей, формування індивідуального та колективного творчого потенціалів, забезпечення значного престижу й іміджу підприємства, що системно впроваджує інновації в управлінні персоналом [2, с. 199-200]. Ми вважаємо, що активізація творчої праці й інших соціальних інновацій може позитивно вплинути як на запровадження соціального інструментарію управління персоналом у сучасних реаліях України, так і на трудоворесурсне забезпечення поствоєнного відновлення.

Під впливом розвитку соціально-психологічних методів менеджменту формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, сумлінне відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці, і навпаки, може знижувати трудову активність персоналу. Зауважимо, що завдяки соціально-психологічному управлінню вдається досягти відповідальності працівників за робочим процесом, стійкості, стабільності, підтримувати основні параметри, забезпечувати якісний цілеспрямований розвиток підприємства. Важливим є те, що застосування соціально-психологічних методів можливе за умов гнучкості менеджерів, розуміння ними внутрішнього світу людини і особливостей її психології [3, с. 178-179].

А. Церковна та В. Харламова комплексно аналізують змістовні аспекти застосування інноваційних соціально-психологічних методів управління персоналом, зазначаючи про експериментальне засвідчення доцільності



урахування соціальних взаємовідносин між співробітниками сучасних підприємств [4, с. 223]. Виокремлюються чотири етапи, що створюють послідовність для ефективного менеджменту персоналу, а саме: досягнення психологічної сумісності працюючих у рамках структурних підрозділів, дотримання доброго психологічного клімату в колективі, недопущення виникнення трудових конфліктів, розвиток інтелектуальних здібностей, знань і кваліфікації персоналу. В умовах воєнного стану, у якому перебувають працівники в Україні, застосування соціально-психологічних методів менеджменту є також способом морально-психологічної підтримки людей і формування своєрідного дружнього та безпечного середовища на підприємстві, що має додатковий мотиваційний ефект для персоналу.

Таким чином, впровадження соціальних інновацій і розвиток соціально-психологічних методів менеджменту на підприємствах України в поєднанні з формуванням соціального інструментарію управління персоналом матиме позитивні середньострокові наслідки для збереження існуючого трудових ресурсного потенціалу, що в майбутньому полегшить поствоєнне відновлення нашої країни.

#### Список джерел

1. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 2(20). С. 167–178.
2. Орлов О. О., Клименко В. І. Особливості інноваційної активності персоналу під час зростання конкурентних переваг підприємств легкої промисловості. *Економічний простір*. 2010. № 36. С. 196–206.
3. Харченко Г. А., Боровий Ю. М. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків : НТУ «ХПІ», 2013. № 53(1026). С. 178–181.
4. Церковна А. В., Харламова В. В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Том 16. Вип. 3 (37). С. 222–237.

**СНОВИДОВИЧ Ірина,**

доктор філософії (PhD) галузь знань «Управління та адміністрування»,  
доцент кафедри економіки та публічного управління,  
Львівський національний університет імені Івана Франка

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ РЕСУРСОМ У БІЗНЕСІ: АДАПТАЦІЯ КОМАНД ТА ЕФЕКТИВНІ HR-РІШЕННЯ**

Управління людськими ресурсами під час війни стикається з безпрецедентними викликами, що суттєво впливають на ефективність команд і діяльність бізнесу. Основні проблеми можна поділити на кілька ключових

напрямів: кадрові втрати та зміни на ринку праці, психоемоційний стан працівників і їхня продуктивність, а також організаційні труднощі в управлінні командами. Кадрові втрати зумовлені мобілізацією та виконанням чоловіками обов'язку щодо захисту Вітчизни, а також релокацією працівників, що створює дефіцит персоналу, особливо серед висококваліфікованих фахівців. Це змушує компанії переглядати підходи до залучення та утримання працівників, адаптуючи їх до нових реалій. Водночас війна суттєво впливає на психоемоційний стан персоналу: зростає рівень стресу, вигорання та невпевненості у майбутньому, що знижує продуктивність. Важливим завданням HR-менеджерів стає впровадження програм психологічної підтримки для збереження працездатності команд. Організаційні труднощі також є значним викликом для компаній. Перехід на дистанційний або гібридний формат роботи вимагає швидкої адаптації структурних процесів, налагодження ефективної комунікації та оптимального розподілу ресурсів. Нестабільність економічного середовища підкреслює необхідність ретельного планування фінансів і матеріальних ресурсів. Також в умовах невизначеності ключовим завданням управлінців стає забезпечення гнучкості бізнес-процесів і підтримка працівників для збереження ефективності роботи.

В умовах сучасних викликів стратегічне управління людськими ресурсами відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості та ефективності бізнесу. HR-менеджери та керівники розробляють нові моделі адаптації персоналу, впроваджують технологічні рішення та оптимізують робочі процеси відповідно до змінного середовища. Важливим аспектом є також підвищення мотивації працівників та застосування сучасних методів управління командами для збереження їх продуктивності.

Важливим аспектом адаптації команд є впровадження гнучких моделей організації праці, особливо це важливо у містах, які зазнають частих ракетних атак та руйнувань. Гнучкі моделі роботи сприяють оптимальному розподілу навантаження між працівниками та забезпечують необхідну стійкість бізнесу в умовах нестабільності. Не менш важливою складовою HR-стратегії є впровадження програм підтримки працівників. Сучасні компанії дедалі більше зосереджуються на забезпеченні ментального здоров'я своїх співробітників, організовуючи психологічні консультації, групові тренінги та впроваджуючи програми боротьби з емоційним вигоранням. Додатково застосовуються механізми фінансової допомоги, включно з програмами страхування та матеріальних компенсацій. Гнучкі системи мотивації, такі як бонусні програми, персоналізовані стимули та можливості кар'єрного розвитку, сприяють утриманню талановитих фахівців та підвищенню їхньої продуктивності.

Важливою умовою ефективного управління командами є розвиток лідерських компетенцій керівників. В умовах криз HR-фахівці акцентують увагу на навчанні менеджерів навичкам кризового управління, розвитку емоційного інтелекту та ефективної комунікації. Посилення корпоративної культури через регулярні зустрічі, колективні обговорення та соціальні ініціативи сприяє згуртованості працівників і створенню стабільного робочого середовища. Формування спільних цінностей та підтримка корпоративної ідентичності

допомагають мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів та сприяють збереженню ефективності роботи команд. Інноваційні HR-рішення відіграють важливу роль у підвищенні продуктивності персоналу. Використання технологій штучного інтелекту та аналізу великих даних дозволяє прогнозувати плинність кадрів, оцінювати продуктивність співробітників та автоматизувати рекрутингові процеси. Інтеграція сучасних HRM-систем спрощує керування персоналом, сприяє формуванню індивідуальних траєкторій професійного розвитку та дозволяє автоматизувати процеси адаптації нових працівників. Додатково використання чат-ботів і цифрових платформ допомагає оперативно надавати відповіді на запити співробітників та покращувати комунікацію в організації. Ефективним показником розвитку персоналу є впровадження програм навчання та коучингу. Менторські програми та коучинг сприяють розширенню кар'єрних можливостей, підвищенню управлінських компетенцій та формуванню сильних команд. Коучинг допомагає працівникам розвивати гнучкість мислення, вчитися справлятися із стресами й ефективно адаптуватися до нових умов роботи. Практика коучингу формує та сприяє встановленню чітких професійних цілей і розробці ефективних стратегій їх досягнення. Це не тільки підвищує індивідуальну продуктивність працівників, але й сприяє досягненню стратегічних цілей компанії [1]. Також особливе значення має кросфункціональне навчання, яке дає змогу співробітникам оволодівати новими навичками та швидше адаптуватися до змін у бізнес-процесах. Людські ресурси впливають на інновації та креативність в організації, а командна різноманітність сприяє розробці нових підходів, покращенню процесів та удосконаленню стратегій, що є важливим для адаптації до мінливого ринкового середовища. Більше того, правильне управління людськими ресурсами сприяє збереженню та розвитку талановитих співробітників [2].

Актуальним процесом у системі стратегічного управління людськими ресурсами є використання HR-аналітики, адже вона відіграє ключову роль у стратегічному управлінні людськими ресурсами, оскільки дозволяє компаніям приймати обґрунтовані кадрові рішення на основі об'єктивних даних, а не інтуїтивних припущень. В умовах нестабільної соціально-економічної ситуації та дефіциту кваліфікованих працівників у певних галузях аналітичні інструменти допомагають прогнозувати потреби у персоналі, оптимізувати процес підбору та розвитку кадрів. Особливо актуальною HR-аналітика стає в умовах довгострокової невизначеності, як-от війна в Україні, коли прийняття рішень щодо персоналу має враховувати не лише поточні потреби бізнесу, а й майбутню ефективність працівників. Завдяки аналітичним методам компанії можуть визначати критично важливі робочі місця, оцінювати продуктивність працівників та розподіляти ресурси HR-відділу на стратегічно значущі напрями [3].

Поєднання HR- та бізнес-аналітики дозволяє співставляти навички та потенціал працівників із довгостроковими цілями компанії, що сприяє ефективному плануванню кадрової політики. Використання автоматизованих систем дає змогу розраховувати ключові показники ефективності, прогнозувати ризики звільнення та розробляти стратегії утримання персоналу. HR-аналітика

також допомагає мінімізувати вплив суб'єктивного фактору при прийнятті кадрових рішень. У традиційній моделі підбору персоналу вирішальну роль нерідко відіграє особистий контакт між рекрутером і кандидатом, що може призводити до помилок через особисті упередження або емоційні чинники. Автоматизований аналіз даних дозволяє оцінювати кандидата комплексно, враховуючи його компетенції, досвід та відповідність корпоративним цілям. Крім того, HR-аналітика сприяє підвищенню ефективності процесів, пов'язаних із людським капіталом. Це включає адаптацію нових співробітників, розробку індивідуальних програм розвитку, управління продуктивністю та формування ефективних команд. Завдяки аналізу великих масивів даних можна ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівників, пропонуючи їм найбільш релевантні шляхи кар'єрного розвитку.

В умовах воєнного стану стратегічне управління людським ресурсом потребує адаптивності, використання сучасних технологій та впровадження нових методів роботи. Успішні HR-стратегії включають гнучкі моделі зайнятості, підтримку працівників, розвиток лідерства та використання цифрових HR-рішень. Бізнес, який інвестує у розвиток своїх команд та ефективне управління людським ресурсом, матиме значну конкурентну перевагу у післявоєнній економіці. А HR-аналітика є потужним інструментом для стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє компаніям адаптуватися до динамічного ринку праці, приймати зважені рішення щодо персоналу та підвищувати загальну ефективність управлінських процесів.

#### Список джерел

1. Сновидович І. Г. Ефективність коучингу у системі формування навичок та компетенцій в контексті управління персоналом: роль HR менеджера. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3239/3275> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.18>
2. Грідін О. В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927/3850> (дата звернення: 12.04.2025)
3. Щербина О. В., Шкуренко М. І. HR-аналітика: переваги та виклики. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21.10.2022 р.). Київ : КНЕУ, 2022. С. 179–183. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39101> (дата звернення: 12.04.2025)

**ТАХТАРОВА Клавдія,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки праці,  
Маріупольський державний університет

## **СУЧАСНА КАДРОВА ПОЛІТИКА: ПРІОРИТЕТИ ДЛЯ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

В умовах глобалізації, швидких технологічних змін та зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг, заклади вищої освіти (ЗВО) стикаються з новими викликами, які вимагають переосмислення традиційних підходів до управління персоналом. Кадрова політика, як система принципів, методів та заходів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання людських ресурсів, набуває особливого значення для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності ЗВО.

Кадрова політика є невід'ємною складовою стратегічного управління закладом і має ґрунтуватися на принципах системності, соціальної спрямованості, наукової обґрунтованості та справедливості: «Підвищення ефективності управління персоналом відбувається на засадах стратегічного підходу та системності, врахування внутрішніх переваг закладу вищої освіти, мотивації праці викладачів, формування кадрового резерву з достатнім рівнем мобільності, активності, фізичного і психічного здоров'я» [1].

Сучасні тенденції розвитку кадрового потенціалу закладів вищої освіти характеризуються низкою особливостей, що визначають напрями кадрової політики та управління персоналом у цій сфері. Спостерігається *посилення вимог до кваліфікації та компетентностей науково-педагогічних працівників (НПП)*, що зумовлено впровадженням нових освітніх технологій, міждисциплінарних підходів та орієнтацією на компетентнісний підхід у навчанні. Це вимагає від викладачів не лише глибоких знань у своїй предметній області, але й володіння сучасними методиками викладання, цифровою грамотністю та здатністю до постійного самовдосконалення.

Значно зростає роль наукової діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності ЗВО, що, в свою чергу, зумовлює необхідність залучення до викладацької діяльності науковців з високим рівнем дослідницької активності. Успішність ЗВО на національному та міжнародному рівнях все більше залежить від його здатності генерувати нові знання, залучати грантове фінансування та публікувати результати досліджень у високореєтингових виданнях: «Управління розвитком персоналу необхідне для створення конкурентних переваг, тому важливо застосовувати різноманітні сучасні інструменти менеджменту людських ресурсів, що призведе до задоволення працівників, а також до розвитку усієї організації» [2].

Все більш помітною тенденцією, що вимагає від ЗВО створення умов для залучення та утримання талановитих фахівців стає *підвищення мобільності НПП на національному та міжнародному рівнях*. Глобалізація освітнього простору відкриває для викладачів можливість для роботи в різних країнах, що

змушує ЗВО конкурувати за найкращі кадри, пропонуючи привабливі умови праці, можливості для професійного розвитку та міжнародної співпраці.

Спостерігається *зміна вікової структури НПП* та загострюється проблема залучення молодих викладачів і науковців до роботи в ЗВО. Зменшення кількості молодих фахівців, які обирають академічну кар'єру, створює загрозу для відтворення науково-педагогічного потенціалу ЗВО та вимагає розробки спеціальних програм підтримки та стимулювання молодих талантів.

Необхідність постійного підвищення кваліфікації та професійного розвитку НПП є ключовою умовою забезпечення відповідності їх знань та навичок сучасним вимогам. Швидкий розвиток науки і технологій, зміна освітніх стандартів та поява нових методик викладання вимагають від викладачів постійного навчання та вдосконалення своїх професійних компетентностей. Але «...управління розвитком персоналу відбувається в умовах фінансової обмеженості, високих вимог до професійності науково-педагогічних працівників та необхідності системно підвищувати кваліфікацію» [3].

З огляду на зазначені тенденції розвитку кадрового потенціалу закладів вищої освіти, кадрова політика ЗВО має бути спрямована на реалізацію комплексу пріоритетних напрямів, що забезпечать їх сталий розвиток та конкурентоспроможність.

Одним з основних пріоритетів є *забезпечення конкурентоспроможності ЗВО на ринку освітніх послуг*, що передбачає розробку та впровадження стратегії управління людськими ресурсами, орієнтованої на залучення, утримання та розвиток талановитих науково-педагогічних працівників (НПП). Важливим елементом цієї стратегії є створення ефективної системи мотивації та стимулювання праці НПП, включаючи як матеріальні (наприклад, конкурентну заробітну плату, премії, бонуси), так і нематеріальні стимули (наприклад, визнання, можливості для професійного зростання, гнучкий графік роботи). Не менш важливим є формування позитивного іміджу ЗВО як привабливого роботодавця, що сприятиме залученню найкращих фахівців.

Іншим пріоритетним напрямом є *розвиток системи безперервного професійного розвитку НПП*. Це передбачає створення можливостей для підвищення кваліфікації, стажування та участі у наукових конференціях і проєктах, що дозволить викладачам постійно оновлювати свої знання та вдосконалювати педагогічну майстерність. Запровадження програм менторства та наставництва для молодих викладачів сприятиме їх адаптації та швидкому професійному зростанню. Підтримка розвитку інноваційних методів навчання є необхідною умовою забезпечення високої якості освітнього процесу.

Важливим аспектом кадрової політики є *створення сприятливих умов для залучення та утримання талановитих викладачів та науковців*. Це включає забезпечення гідних умов праці, таких як сучасне обладнання, комфортні аудиторії та доступ до необхідних ресурсів, а також надання можливостей для професійного зростання та кар'єрного розвитку. Розробка програм підтримки молодих науковців та викладачів, наприклад, через надання грантів, стипендій та інших форм підтримки, є важливою складовою цього напрямку.

Ефективне впровадження інноваційних підходів до управління персоналом передбачає цифровізацію кадрових процесів, включаючи електронний документообіг, автоматизацію обліку та звітності, що дозволить оптимізувати роботу кадрових служб та зменшити адміністративне навантаження на НПП. Використання сучасних методів оцінки та розвитку компетенцій, таких як 360-градусна оцінка, коучинг та менторинг, сприятиме підвищенню ефективності роботи працівників. Застосування гнучких форм зайнятості та дистанційної роботи дозволить ЗВО залучати фахівців з різних регіонів та країн, а також забезпечити більш комфортні умови праці для працівників.

*Підтримка академічної мобільності НПП* сприяє обміну знаннями та досвідом між ЗВО та науковими установами, зокрема через програми обміну викладачами й науковцями (в Україні та за кордоном) і забезпечення участі НПП у міжнародних проєктах.

Формування корпоративної культури, що сприяє професійному розвитку, співпраці та обміну досвідом, є невід'ємною складовою ефективною кадровою політики: створення атмосфери взаємної поваги, довіри та підтримки, де кожен працівник відчуває свою цінність та має можливості для реалізації свого потенціалу. Заохочення до співпраці між кафедрами та факультетами, а також організація заходів, спрямованих на розвиток командної роботи та обмін досвідом, сприятимуть підвищенню ефективності роботи ЗВО в цілому.

*Забезпечення гендерної рівності та запобігання дискримінації у кадровій політиці* є важливим етичним та правовим аспектом. Розробка та впровадження політики рівних можливостей забезпечує рівний доступ до посад, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання для всіх працівників, незалежно від гендеру, раси, віку чи інших ознак.

Отже, для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку ЗВО мають визначити ефективну кадрову політику стратегічним пріоритетом. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення управління персоналом, забезпечення його професійного розвитку, мотивації та залучення до реалізації стратегічних цілей, базуючись на комплексному підході, який враховує сучасні тенденції, інноваційні методи та сприятливу корпоративну культуру.

#### Список джерел

1. Безтелесна Л. І. Стратегічні підходи до побудови ефективної системи управління персоналом вищих навчальних закладів. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2015. № 2. С. 91–97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\\_2015\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2015_2_11) (дата звернення: 11.04.2025)
2. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4(27). С. 68–72. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/4/13.pdf> (дата звернення: 11.04.2025)
3. Сиченко В. В., Мареніченко В. В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 4. С. 441–463. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr\\_2019\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2019_4_13) (дата звернення: 11.04.2025)

**ТОЛПЕЖНИКОВ Роман,**  
доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,  
Маріупольський державний університет  
**МІНАКОВ Олексій,**  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
ОНП «Економіка»,  
Маріупольський державний університет

## **ІНТЕГРАЦІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КРОСФУНКЦІОНАЛЬНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ: СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРАКТИКИ**

У 2024 році половина підприємств впровадили штучний інтелект у двох або більше бізнес-функціях, порівняно з менш ніж третиною у 2023 році [1]. Однак швидкість впровадження штучного інтелекту часто випереджає глибину його осмислення в контексті організаційної динаміки.

Наприклад, певні дослідження показують парадоксальний ефект: рекрутери, які отримували рекомендації від високоточних алгоритмів, частіше беззастережно слідували їм, витрачали менше часу та зусиль на оцінку кандидатів, що призводило до зниження точності рішень. Такий ефект описується як «засинання за кермом» – втрата пильності через надмірну довіру до штучного інтелекту [2].

Інші дослідження підкреслюють, що у завданнях, які перебувають поза «технологічним фронтиром» штучного інтелекту – тобто тих, що виходять за межі його реальних можливостей, – структуровані, переконливі й впевнені формулювання штучного інтелекту можуть вводити співробітників в оману. У польовому експерименті це призвело до зниження точності бізнес-рішень, сформульованих на основі аналітики даних, із 84,5% до 60-70% у групах із доступом до штучного інтелекту (зокрема, III-моделі GPT-4) [3].

Наведені випадки показують, наскільки критичним стає те, як саме штучний інтелект вплітається у тканину командної роботи, організаційної культури та кросфункціональних бізнес-процесів. І саме тому відбувається пошук вдалих моделей взаємодії співробітників зі штучним інтелектом.

Наприклад, дослідники [3], що спостерігали за 758 консультантами з компанії Boston Consulting Group, запропонували дві моделі взаємодії зі штучним інтелектом – «кентавр» і «кіборг». Модель «кентавр» – це коли людина перемикається між підзавданнями, які виконує самостійно, і підзавданнями, делегованими штучному інтелекту. У цій моделі використовуються сильні сторони людини та штучного інтелекту. А модель «кіборг» – це коли людина постійно та настільки тісно взаємодіє зі штучним інтелектом, що важко розмежувати, хто саме створив кінцевий результат: людина чи штучний інтелект.

Дослідники описали використання цих моделей взаємодії зі штучним інтелектом, але не визначили, в яких задачах і за яких умов краще застосовувати модель «кентавра» для взаємодії зі штучним інтелектом, а для яких ситуацій



більш доречною та ефективною буде модель «кіборга». На наш погляд, слід розглядати ці моделі як спектр взаємодії зі штучним інтелектом, залежно від типу завдань і компетентності працівника.

Інші дослідники [4] пропонують розподіляти завдання між співробітниками та штучним інтелектом за рівнем складності. Зокрема, штучний інтелект може брати на себе початковий, рутинний етап, а людина підключатися на другому етапі. У такій моделі штучний інтелект розвантажує співробітника, дозволяючи зосередитися на більш змістовній роботі.

Крім того, класифікація моделей взаємодії «кентавр» і «кіборг» передбачає розподіл праці між людиною та штучним інтелектом. Водночас це не охоплює ситуації, коли і людина, і штучний інтелект виконують одне й те саме завдання незалежно один від одного, а їхні результати згодом агрегуються в спільне рішення. Саме таку модель взаємодії зі штучним інтелектом інші дослідники називають «ансамблем» [4]. Наприклад, при відборі кандидатів штучний інтелект може виявляти патерни в резюме, а людина звертати увагу на міжрядкові сигнали, що разом зменшуватиме ризик упереджених рішень.

Також розрізняють моделі взаємодії зі штучним інтелектом на основі спортивної аналогії [5]:

- Стероїди: штучний інтелект використовується для швидкого підвищення продуктивності, але без розвитку навичок, що може призвести до деградації в довгостроковій перспективі.

- Кросівки: штучний інтелект допомагає виконувати завдання швидше та ефективніше, не впливаючи негативно на розвиток навичок.

- Тренер: штучний інтелект виступає як наставник, розширюючи розуміння предмета і допомагаючи розвинути нові навички.

Для креативних задач дослідники [6] виокремили два способи роботи зі штучним інтелектом: використання великих мовних моделей як «авторів-привидів», які беруть на себе основну роль у створенні контенту, і використання великих мовних моделей як «резонаторів» для надання відгуків про контент, створений людьми. Результати показали, що різні способи взаємодії зі штучним інтелектом можуть призвести до різних результатів для різних типів користувачів. Зокрема, використання штучного інтелекту як «резонатора» покращило якість кінцевих текстів оголошень для неекспертів, однак використання штучного інтелекту як «автора-привида» не принесло значних переваг і фактично завдало шкоди досвідченим користувачам.

Останні емпіричні дослідження [7] переглядають традиційні підходи до взаємодії зі штучним інтелектом як інструментом та пропонують концепцію «кібернетичного колеги» – штучний інтелект, який не просто виконує інструментальні функції, а активно впливає на якість взаємодії, розподіл ролей і продуктивність команди.

У межах масштабного польового експерименту в компанії Procter & Gamble, що охопив 776 фахівців з R&D та комерційного напрямів, було виявлено, що використання генеративного штучного інтелекту (на базі GPT-4) значно змінює характер командної взаємодії [7]. Без штучного інтелекту R&D-фахівці переважно створювали технічно орієнтовані рішення, тоді як працівники

комерційного напрямку – маркетингово-комерційні. Втім, після впровадження штучного інтелекту ці розбіжності практично зникли: усі учасники, незалежно від початкової спеціалізації, почали створювати більш збалансовані, міжфункціональні рішення, що поєднували як технічні, так і бізнесові елементи.

Інші новітні дослідження [8] також стверджують, що штучний інтелект вже не можна розглядати виключно як інструмент підтримки — він трансформується у повноцінного командного гравця, зі здатністю навчатися, адаптуватися та працювати автономно в складних середовищах.

Однак, на нашу думку, модель взаємодії зі штучним інтелектом як з колегою лише починає формуватися та поки залишається малопоширеною на практиці. Згідно з опитуваннями [9], лише 13% працівників, які щодня використовують генеративний штучний інтелект, сприймають його як члена команди, тоді як 47% досі розглядають його винятково як інструмент.

Також ми погоджуємось із точкою зору [10], що штучний інтелект не здатен повноцінно замінити емоційну складову взаємодії з людиною. Це особливо важливо у завданнях, де значну роль відіграє неформальне спілкування та креативний обмін ідеями (наприклад, мозкові штурми, стратегічні сесії, фасилітаційні заходи). Тобто штучний інтелект, навіть із високим рівнем мовної емпатії, не створює соціального капіталу, що виникає з емпатії, невербальних сигналів, гумору або співпереживань. Тому варто розглядати свідоме обмеження ролі штучного інтелекту у завданнях, де емоційна взаємодія є критичною.

Таким чином, нова парадигма взаємодії зі штучним інтелектом кидає виклик традиційній командній динаміці та вимагає нових протоколів взаємодії, стратегій делегування та рамок розподілу відповідальності. Мова йде про управлінську трансформацію – формуються різноманітні моделі взаємодії зі штучним інтелектом, в залежності від типу завдання, рівня автономності працівника, характеру командної роботи та інших факторів.

Ми вважаємо, що ключем до ефективної взаємодії зі штучним інтелектом у кросфункціональних бізнес-процесах є стратегічна гнучкість. Працівники повинні обирати не одну «ідеальну» або універсальну модель, а розвивати здатність динамічно перемикатися між моделями «кентавра», «кіборга», «ансамбля», «тренера», «резонатора», «колеги» та іншими, адаптуючись до різних бізнес-сценаріїв.

При цьому вибір моделі взаємодії зі штучним інтелектом — лише частина рівняння. Ефективна інтеграція штучного інтелекту в кросфункціональні бізнес-процеси неможлива без стратегічної готовності організації на всіх рівнях: від технічної інфраструктури й якості даних до організаційної культури, політик, управлінських підходів і готовності працівників до змін.

#### Список джерел

1. McKinsey & Company. The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024> (дата звернення: 08.04.2025).

2. Dell'Acqua F. Falling asleep at the wheel: Human/AI Collaboration in a Field Experiment on HR Recruiters. *Work. Pap.* 2022. URL: <https://anacanhoto.com/wp-content/uploads/2024/08/554ee-fallingasleepatthewheel-fabriziodellacqua.pdf> (дата звернення: 08.04.2025).
3. Dell'Acqua F. et al. Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*. 2023. № 24-013. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4573321](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4573321) (дата звернення: 08.04.2025).
4. Choudhary V. et al. Human-AI ensembles: when can they work? *Journal of Management*. 2025. Т. 51. № 2. С. 536–569.
5. Hofman J. M., Goldstein D. G., Rothschild D. M. Steroids, sneakers, coach: The spectrum of human-ai relationships. 2023. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4578180](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4578180) (дата звернення: 08.05.2025).
6. Chen Z., Chan J. Large language model in creative work: The role of collaboration modality and user expertise. *Management Science*. 2024. Т. 70. № 12. С. 9101–9117.
7. Dell'Acqua F. et al. The Cybernetic Teammate: A Field Experiment on Generative AI Reshaping Teamwork and Expertise. *National Bureau of Economic Research*. 2025. № W33641.
8. Lou B. et al. Unraveling Human-AI Teaming: A Review and Outlook. *arXiv preprint arXiv:2504.05755*. 2025.
9. Asana. State of AI at Work 2024. 2024. URL: <https://asana.com/ru/resources/state-of-ai-work> (дата звернення: 08.04.2025).
10. Dennis A. R., Lakhiwal A., Sachdeva A. AI agents as team members: Effects on satisfaction, conflict, trustworthiness, and willingness to work with. *Journal of Management Information Systems*. 2023. Т. 40. № 2. С. 307–337.

**Розвиток ринку праці в умовах глобалізаційних зрушень: виклики для України:**  
збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції  
24 квітня 2025 р., м. Київ  
(українською, англійською мовами)

Загальна редакція : Світлана КАЛІНІНА

Комп'ютерна верстка: Ольга ЛЕЛЮК, Світлана ЛАНСЬКА