

**ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ  
НУ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»  
ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕНЬ СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНОГО  
РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ «ДЕМОС»  
ДУ «ІНСТИТУТ РЕГІОНАЛЬНИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ ІМЕНІ МАР'ЯНА ДОЛІШНЬОГО  
НАН УКРАЇНИ»  
УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ В БИДГОЩІ (ПОЛЬЩА)  
МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІНАНСІВ  
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «АКАДЕМІЧНИЙ ПРОСТІР»  
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕНЬ І  
МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ТА МОБІЛЬНОСТІ  
ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ»  
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ЛЬВІВСЬКЕ ОБЛАСНЕ ОБ'ЄДНАННЯ  
ОРГАНІЗАЦІЙ РОБОТОДАВЦІВ**

## **СУСПІЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ І БЕЗПЕКА: ЛЮДИНА, ДЕРЖАВА, СОЦІУМ**

*Матеріали доповідей  
Міжнародної науково-практичної конференції,  
(м. Львів, 06 лютого 2025 р.)*

Львів  
2025

Суспільні трансформації: людина, держава, соціум: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (06 лютого 2025 р.). Львів: Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2025. 208 с.

*Рекомендовано до друку Вченою радою Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП» (протокол № 06/24/25 від 30 січня 2025 р.)*

У збірнику представлені матеріали доповідей конференції, присвяченої проблемам теорії і практики управління в умовах суспільних трансформацій в Україні та світі. Досліджуються психологічний, соціокультурний, економічний контексти суспільних трансформацій у глобальному, національному та особистісному вимірах. Особлива увага зосереджена на проблемах соціалізації особистості та міграції як чинниках суспільних трансформацій та формування нового глобального світу.

### **Редакційна колегія:**

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Лелик Л. І.</b>      | директор Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»   |
| <b>Парфенюк Є. І.</b>   | заступник директора з навчально-методичної та виховної роботи Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  |
| <b>Садова У. Я.</b>     | керівник Науково-дослідного центру соціальної і демографічної політики та управління «Демос», професор кафедри теоретичної та прикладної економіки НУ «Львівська політехніка» |
| <b>Ахек'ян А. М.</b>    | заступник директора Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  |
| <b>Магас Н. В.</b>      | заступник директора з наукової роботи Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  |
| <b>Оліховська М. В.</b> | завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  |
| <b>Левицька О. О.</b>   | старший дослідник, старший науковий співробітник ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»   |
| <b>Ляш О. І.</b>        | професор кафедри економічної кібернетики НТУ України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»   |
| <b>Компанович М. С.</b> | завідувач кафедри психології та соціально-поведінкових наук Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  |
| <b>Мединська Т. В.</b>  | доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу Львівського торговельно-економічного університету                                      |

Комп'ютерний макет

фахівець Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
**Попович Т. О.**

- © Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2025
- © Національний університет «Львівська політехніка», 2025
- © ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2025
- © Львівський торговельно-економічний університет, 2025

## *Вітальне слово співорганізаторам і учасникам Конференції*

Прийміть найщиріші вітання з нагоди відкриття нашої конференції, присвяченої надзвичайно актуальній та важливій темі «Суспільні трансформації: людина, безпека, соціум».

Понад чверть століття тому новий регіональний освітній заклад у Львові, створений з ініціативи засновників Міжрегіональної Академії управління персоналом, підтримки місцевих органів влади, Львівського центру науково-технічної та економічної інформації, став потужним стимулом для розвитку вищої освіти в галузі економіки та менеджменту персоналу, інноваційним майданчиком для комунікацій, обміну досвідом, реалізації спільних наукових та освітніх проєктів.

Вже доброю науковою традицією стало для нас проведення щорічної Міжнародної науково-практичної конференції, щоб разом з науковою спільнотою проаналізувати сучасні тенденції суспільних трансформацій, обговорити їхні наслідки та запропонувати шляхи вирішення нагальних проблем.

Наша конференція – це платформа для відкритого та конструктивного діалогу між науковцями, експертами, представниками влади та громадськості.

З абсолютною очевидністю можна констатувати, що роль і значення науки з кожним роком буде динамічно зростати. При цьому з точки зору наукової цінності на перший план вийде не кількість нових знань, а наявність корисного практичного застосування результатів наукових досліджень. Тому обговорення та презентація наукових досліджень учасників конференції – це той фундамент, від якого залежить розвиток усього науково-кадрового потенціалу нашої країни.

У збірнику представлені матеріали доповідей конференції, присвяченої проблемам теорії і практики управління в умовах суспільних трансформацій в Україні та світі. Досліджуються психологічний, соціокультурний, економічний контексти суспільних трансформацій у глобальному, національному та особистісному вимірах.

Я щиро вірю, що дана конференція стане важливим кроком у розвитку нашого розуміння суспільних процесів та сприятиме формуванню стратегій, спрямованих на побудову справедливого, стабільного та процвітаючого суспільства.

Бажаю учасникам конференції плідних та конструктивних дискусій, цікавих ідей та нових наукових здобутків.

**З повагою,  
директор Львівського інституту  
«ПрАТ «ВНЗ «МАУП»**

**Любов ЛЕЛИК**

## ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. СУСПІЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ І ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ. ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ПРОЦЕСАМИ В СУСПІЛЬСТВІ ЗНАНЬ. ІСТОРИЧНИЙ ТА ПОЛІТИЧНИЙ КОНТЕКСТИ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	9
<b>Вдовичин Т. Я.</b> Актуальні питання навчання інформатики.....	10
<b>Гонак І. М.</b> Шлях до правового регулювання збереження старознаків: зарубіжний та український досвід.....	12
<b>Гринишин М. З.</b> Альтернативні можливості врегулювання суперечок...	15
<b>Керасюк М. М., Клюк Л. В.</b> Суспільно-політичне становище України в умовах «гібридної війни».....	20
<b>Компанович М. С.</b> Супервізування проявів деструктивної емпатії у психологічній допомозі онкохворим дітям.....	23
<b>Korytska O. I., Didukh N. M.</b> Implementation of open science in EU practice.....	26
<b>Наконечна О. Я., Балсан Д. Л.</b> Важливість вивчення німецької мови для менеджерів з туризму.....	28
<b>Петринич О. Г., Петрик О. І.</b> Психологічна готовність менеджера до майбутньої діяльності.....	33
<b>Петринич О. Г., Самборська Н. В.</b> Психологічні ознаки професійного стресу в працівників.....	36
<b>Романець З. О.</b> Проблематика трансформаційного суспільства у різних галузях людської практики.....	40
<b>Сеньків Я. Я., Мельник Г. М.</b> Застосування інформаційних технологій у процесі вивчення старшокласниками українських традицій.....	44
СЕКЦІЯ 2. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ ТА РИЗИК- МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ І ТРАНСФОРМАЦІЙ. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ СИСТЕМАМИ НА МІКРО-, МЕЗО- І МАКРОРІВНЯХ.....	47
<b>Андрейко Г. Б., Кравчук Д. І., Чорна Н. С.</b> Сучасні наукові підходи до аналізу категорії «Інформаційні системи».....	48
<b>Ахек'ян А. М., Міга В. К., Коліщак М. В.</b> Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу.....	51

<b>Борак А. Ю., Корицька О. І.</b> Чинники виникнення шрінкфляції як прихованої форми інфляції, а також шляхи її регулювання на макроекономічному рівні.....	54
<b>Боршош А. В., Корицька О. І.</b> Економічний аналіз агропромислового комплексу України в період війни та перспективи експорту продукції...	56
<b>Дегтерьова В. І., Стручок Н. М.</b> Особливості інтеграції туристичного ринку України на шляху до Європейського Союзу.....	58
<b>Євменчук В. В., Мандзяк І. В., Смолин Я. В.</b> Напрями покращення діяльності організації.....	61
<b>Калінін Д. В., Стефанишин О. Б.</b> Інвестиційна стратегія як основа для економічного розвитку підприємства.....	65
<b>Кальмук Б. Ю., Корицька О. І.</b> Децентралізоване управління підприємствами: інноваційні технології та нові перспективи.....	67
<b>Канцір І. А.</b> Маркетинг сталого розвитку: реалії та перспективи.....	69
<b>Квасній Л. Г., Бабич Ю. Р., Кончаківський А. І.</b> Маркетинг як інструмент досягнення конкурентоспроможності підприємства.....	72
<b>Квасній Л. Г., Бошко О. І.</b> Сучасні механізми захисту інтелектуальної власності.....	75
<b>Квасній Л. Г., Даниленко Ю. І.</b> Фінансова політика в контексті розвитку територіальних громад України.....	77
<b>Квасній Л. Г., Петрайко Н. Б.</b> Самоменеджмент як ключовий інструмент підвищення ефективності та стресостійкості в умовах нестабільності.....	80
<b>Квасній Л. Г., Строгуш Ю. Б.</b> Проблеми та перспективи розвитку електронної демократії.....	82
<b>Квасній Л. Г., Шемелинець Л. В.</b> Сучасні підходи до стратегічного управління.....	86
<b>Коломієць В. І., Бондаренко Л. П.</b> Найбільші аудиторські компанії світу – «велика аудиторська четвірка».....	88
<b>Костецька І. І., Когут А. Б., Дмитренко А. С., Кіт С. М.</b> Формування позитивного імідж-менеджменту організації у процесі інтернаціоналізації вітчизняного бізнесу.....	90
<b>Курсанова А. Г., Корицька О. І.</b> Реінтеграція захисників України: грантові можливості для підтримки підприємництва та економічного розвитку.....	97
<b>Лелик Л. І., Магас Н. В., Дідух О. В.</b> Прикладні аспекти удосконалення стратегічного управління суб'єктів господарювання в умовах зовнішніх загроз та викликів.....	99

<b>Магас Н. В., Парфенюк Є. І., Місевич С. С.</b> Еволюція концепції маркетингу в умовах цифрової трансформації.....	103
<b>Нестеренко А. С.</b> Цифрові гроші у фінансовій системі України: регулювання, переваги та ризики.....	106
<b>Оліховська М. В., Левицька О. А., Костяка Ю. О.</b> Фінансовий менеджмент як основа забезпечення діяльності підприємства в умовах цифрової економіки України.....	108
<b>Оліховський В. Я., Левкулич В. М., Вороняк А. М.</b> Стратегічні напрями розвитку туристичних підприємств Львівщини.....	113
<b>Оліховський В. Я., Пікулицька Н. І., Паш Ю. Ю., Шуліковський Л. І.</b> Оцінка діяльності персоналу та сучасні інноваційні механізми розвитку кадрового менеджменту.....	117
<b>Оліховський В. Я., Татарин Я. Т., Чухвицький Р. А., Лега В. І.</b> Застосування мотиваційного менеджменту при стресогенних умовах і високій конкуренції функціонування бізнесу.....	122
<b>Павлик О. І., Курган С. В., Магас Н. В.</b> Особливості формування засад стратегічного розвитку організації в умовах сучасних викликів.....	129
<b>Петринич О. Г., Романюк М. М.</b> Мотивація досягнення в управлінській діяльності.....	132
<b>Рішняк О. Р., Галай Н. Л.</b> Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства».....	135
<b>Степура Т. М., Колещук О. Я.</b> Нормативні основи і стандарти проведення досліджень у Європейському дослідницькому просторі.....	137
<b>Стефанишин О. Б., Савчук В. І.</b> Сутність соціальної відповідальності в бізнесі: базові установки.....	140
<b>Стручок Н. М., Баліцький О. М., Рудник Р. М.</b> Кадрова політика у системі менеджменту персоналу.....	144
<b>Стручок Н. М., Кривошина С. В., Цікалишин С. М.</b> Фінансова стратегія організації як механізм забезпечення стратегічного розвитку бізнесу.....	150
<b>Томашівський М. О.</b> Особливості моделей і алгоритмів забезпечення функціонування інтернет-мереж під час енергетичної кризи в Україні...	153
<b>Томашівський О. З., Томашевський Ю. М.</b> Стратегічні напрями фінансування аграрного сектора виробництва в сучасних умовах.....	155
<b>Яворський К. А., Степура Т. М.</b> Вплив повномасштабного вторгнення росії в Україну на Групу Метінвест.....	159

СЕКЦІЯ 3. СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА, АНАЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ВИКЛИКІВ І ТРАНСФОРМАЦІЙ. МІГРАЦІЯ В УКРАЇНІ І СВІТІ: СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ.....	162
<b>Антонюк А. В., Корицька О. І.</b> Роль мотивації працівників у підвищенні ефективності роботи підприємства.....	163
<b>Бураков О. М., Дакал А. В.</b> Основні тенденції розвитку кадрової політики у повоєнній Україні.....	165
<b>Дідух Н. М.</b> Методологія дослідження збалансованості ринку праці: досвід ЄС.....	170
<b>Квасній З. В.</b> Проблеми менеджменту соціальних послуг територіальної громади в умовах воєнного стану.....	172
<b>Квасній Л. Г., Гацков О. А.</b> Менеджмент соціальних послуг у воєнний період.....	175
<b>Коняєва Д. О., Корицька О. І.</b> Ситуація на ринку праці та стан української економіки.....	177
<b>Куч О. Р., Степура Т. М.</b> Гідна праця як основа сталого економічного розвитку.....	179
<b>Наконечна А. Ю., Корицька О. І.</b> Дистанційна робота та її вплив на продуктивність праці підприємства.....	182
<b>Оліховська М. В., Махніцький Д. О., Пилипець К. В., Мешко Х. А.</b> Економіка знань та людський капітал в контексті менеджменту персоналу організації.....	185
<b>Плетень М. О., Хамик І. І.</b> Дослідження моделей спілкування та проблеми молоді в Україні.....	189
<b>Садова У. Я., Артерчук А. О.</b> Інклюзивність у повоєнній економіці України: нові горизонти для регіональних ринків праці.....	194
<b>Садова У. Я., Люба Д. Ю.</b> Криптовалютний ринок та якість життя населення: глобальні тренди й український контекст.....	198
<b>Садова У. Я., Потапов В. С.</b> Бідність в Україні: виклики воєнного часу та шляхи подолання.....	201
<b>Тимошенко В. Б.</b> Людський капітал у центрі глобальних, національних та локальних трансформацій: інструменти управління та розвитку.....	202
<b>Шипка Р. Р., Корицька О. І.</b> Лідерство: розвиток, гендерна рівність та вплив на суспільство.....	205

**СУСПІЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ І ПРОБЛЕМИ  
СОЦІАЛІЗАЦІЇ ОСОБИСТОСТІ**

**ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ  
УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМИ ПРОЦЕСАМИ  
В СУСПІЛЬСТВІ ЗНАНЬ**

**ІСТОРИЧНИЙ ТА ПОЛІТИЧНИЙ  
КОНТЕКСТИ СУСПІЛЬНИХ  
ТРАНСФОРМАЦІЙ**

### **Актуальні питання навчання інформатики**

Навчання інформатики в сучасній школі є одним із найважливіших напрямів підготовки учнів до життя у цифровому суспільстві. Оскільки інформаційні технології стрімко розвиваються та інтегруються в усі сфери діяльності людини, перед педагогами постають нові виклики та завдання щодо організації ефективного навчального процесу.

Розвиток цифрових інструментів створює нові можливості для викладання інформатики. Віртуальні лабораторії, інтерактивні платформи, онлайн-курси та хмарні сервіси дозволяють забезпечити доступ до якісних навчальних матеріалів і створювати індивідуальні траєкторії навчання. Важливим питанням є вибір відповідних інструментів, що дозволяють учням не лише засвоювати теоретичні знання, а й розвивати практичні навички. Науковці зауважують, що «Використання інтерактивних дощок та електронних підручників дозволяє студентам взаємодіяти з матеріалом навчання у більш цікавий та зрозумілий спосіб» [1, с. 1294].

Алгоритмічне мислення є однією з основних компетентностей, що формується під час навчання інформатики. Учні повинні навчитися не лише виконувати готові алгоритми, а й самостійно створювати їх для розв'язання різноманітних задач. Це вимагає розробки методик викладання, що сприяють розвитку логічного мислення, аналізу та синтезу інформації.

Сучасна освіта все більше орієнтується на міждисциплінарний підхід, і інформатика відіграє в цьому процесі ключову роль. Інтеграція інформатики з такими предметами, як математика, фізика, хімія, економіка, дозволяє підвищити ефективність навчання і показати учням практичне застосування здобутих знань. Одним із актуальних питань є розробка міждисциплінарних проєктів, що дозволяють використовувати інформаційні технології для вирішення реальних задач.

Цифрова грамотність стає невід'ємною складовою освітнього процесу. Важливим завданням є формування в учнів не лише технічних навичок роботи з комп'ютером, а й вміння критично оцінювати інформацію, забезпечувати свою цифрову безпеку та дотримуватись етичних норм у цифровому середовищі. Особливу увагу слід приділити питанням медіаграмотності та захисту персональних даних.

Ефективність навчання інформатики значною мірою залежить від кваліфікації педагогів. В умовах постійного розвитку інформаційних

технологій вчителі повинні регулярно підвищувати свою кваліфікацію, опановувати нові методики та інструменти навчання. Важливим є створення системи безперервного професійного розвитку педагогів, яка дозволить їм адаптуватися до змін і забезпечувати якісне навчання.

Швидкі зміни в галузі інформаційних технологій вимагають постійного оновлення змісту навчальних програм. Застарілі підходи та теми повинні замінюватися сучасними аспектами, такими як основи програмування, робототехніка, штучний інтелект, хмарні технології тощо. Актуальним питанням є також адаптація навчальних програм до різних рівнів підготовки учнів та їхніх інтересів.

проектна діяльність є одним із найбільш ефективних методів навчання інформатики. Вона дозволяє учням закріплювати знання на практиці, розвивати навички командної роботи, самостійного пошуку інформації та вирішення задач. Важливим питанням є створення системи оцінювання проєктів, яка б враховувала як технічні, так і творчі аспекти виконаних робіт.

Таким чином, навчання інформатики в сучасній школі є складним і багатогранним процесом, що вимагає постійної модернізації та впровадження нових підходів. Актуальні питання, такі як впровадження сучасних технологій, формування алгоритмічного мислення, інтеграція з іншими предметами та розвиток цифрової грамотності, є ключовими для створення ефективної системи навчання. Вирішення цих питань сприятиме підготовці учнів до життя в інформаційному суспільстві та формуванню їхніх навичок, необхідних у сучасному світі.

### **Література:**

1. Шульжик Ю. О., Квасній Л. Г., Костюк С. О. Професійна освіта в Україні: сучасні проблеми та виклики. *Національна наука і освіта в умовах війни РФ проти України та сучасних цивілізаційних викликів* : матеріали V Всеукраїнської міжгалузевої науково-практичної онлайн-конференції (Київ, 27 берез.-2 квіт. 2024 р.) / упоряд. : Л. І. Ткаченко, В. М. Шульга. Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2024. С. 1294.

2. Актуальні питання сучасної інформатики : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. *Сучасні інформаційні технології в освіті та науці* (10-11 лист. 2016 р.) / за ред. Т. А. Вакалюк. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2016. Вип. 3. 292 с.

3. Бирка М. Ф. Сучасні підходи до викладання інформатики в школі : метод. посіб. / ін-т післядиплом. пед. освіти Чернівець. обл. Чернівці : Яворський С. Н. [вид.], 2020. 163 с.

**Гонак І. М.,**  
*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,*  
*Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Шлях до правового регулювання збереження старознаків: зарубіжний та український досвід**

Україна у повоєнному часі як ніколи потребуватиме опори на туристичну галузь країни. Такі міста як Львів, Чернівці, Івано-Франківськ, Тернопіль та інші мусять вдало презентувати свої туристичні приваби не лише для туристів українців, а також іноземців. Будуть віднаходити мотиваційні важелі, щоб стати дестинаціями повторного візиту. В цій ситуації незамінними стануть старознаки – старовинні написи, що були зроблені до Другої світової війни та збереглися на властивих місцях. Хоча вони втратили свою первинну функцію, натомість перетворились на культурно-історичні маркери середовища, ілюстрації економічного та суспільного рівнів взаємодії соціуму. Феномен таких міських написів, що з'явилися в індустріальну епоху, почали вивчати неповні 100 років тому. Старознаки представлені в різних кількостях по всьому світу від Європи включно з Україною до Америки.

Для України ця писана спадщина особливо цінна та не достатньо популяризована, оскільки представлена на різних мовах [1], що може слугувати додатковою атракцією для розвитку в'їзного туризму. Але в цієї групи туристичних приваб є відчутний недолік – старознаки можуть бути легко замальовані або демонтовані та зникнути з міського простору. На даний час механізм правового регулювання збереженості старознаків в Україні та світі переважно відсутній. На рівні міських агломерацій та регіонів точаться суперечки про те, хто має взяти на себе відповідальність у збереженні цієї історичної спадщини, що має винятковий туристичний потенціал.

Базове законне підґрунтя для збереження старознаків сформоване в Австралії, а саме створений регіональний реєстр державної спадщини (New South Wales State Heritage Register), що містить список об'єктів, серед яких і старознаки, стосовно яких є вимоги зберігати їх у властивому місці, хоча питання реставрації чи консервації не охоплені.

Загроженість старознаків викликає широкий суспільний відгук зокрема в Сполучених Штатах Америки. А саме в штатах Кентукі (Pikeville), Монтана (Helena), Пенсильванія (Philadelphia), Північна Кароліна (Moogsville) реставрація та консервація старознаків здійснена зусиллями власників будівель та ініціативних неприбуткових організацій. Натомість у штаті Вісконсин (Milwaukee) ентузіасти збереження старовинних написів

пішли шляхом створення цифрового продукту – так званої «доповненої історії», де відновлені версії старознаків можна побачити у екрані телефону, коли навести його на оригінальну будівлю [2].

Збір коштів громадськості допоміг перенести старознаки з давніх ділянок міста Чикаго до Американського музею реклами.

В Сполученому Королівстві починаючи з Лондона, закінчуючи невеликим селом Вормлі поруч з Бристолем, регіональні влади чинять вплив на приватних власників об'єктів зі старознаками, задля збереження спадщини. В містах Лідс та Бат міськрада навіть здійснює фінансування відновлення зруйнованих написів, хоча уніфікованого підходу до цього на рівні країни немає. Як і в ситуації з старовинними вуличними таблицями, які під тиском громадськості вдалося зберегти в районі Гакні міста Лондона.

Натомість Вінніпег у Канаді, Вашингтон в США, Лондон в Сполученому Королівстві та понад 20 інших локацій також зберігають пам'ять про старознаки за допомогою світлового шоу з назвою «Капсули світла» – ретушовані зображення старознаків вночі проєктуються на будинки, на яких ці написи знаходились.

У Відні, Австрія теж немає цілісної політики на рівні міста стосовно старознаків, тому деякі з них можна замальовувати, натомість інші ситуативно визнаються цінними і місто оплачує їх цілковите перенесення до музею Відня.

Старознаки представлені на території України не тільки в містах-лідерах туристичної галузі як Львів, але й у менших туристичних дестинаціях як Жовква чи навіть звичайних селах, до прикладу, селі Юрківці Чернівецької області. Серед міст України лише у Чернівцях на адміністративному рівні здійснюється активність в напрямку реставрації та збереження старознаків на будівлях. У 2008 році в місті було створено робочу групу з відновлення історичних написів на будівлях при департаменті містобудівного комплексу та земельних відносин Чернівецької міськради. Натомість у Львові ситуація зі збереженням давніх інкрицій не врегульована. Зокрема двомовні старознаки на фасаді будинку колишнього страхового товариства Дністер на вулиці Руській були частково відреставровані, натомість інші, не менш цінні, просто замальовані. Інскрипції рекламного характеру на фасаді будинку № 10 на площі Ринок були частково відновлені за рахунок приватної ініціативи комерційних орендарів площ цього будинку. Натомість цього літа власниками приміщень було знищено двомовні написи по вулиці Веселій, 5 [3]. Достеменно відомо, що вищезгадані старознаки входили до декількох екскурсійних маршрутів по Львову. Поєднання написів польською, на їдиш та рекламних малюнків фасаду робило будинок однією з туристичних приваб зовні найбільш навантаженої частини міста.

Захист вищевказаних об'єктів історичного середовища на міському та регіональному рівнях може спричинитися до вирішення однієї з давніх проблем туристичної сфери Львова – зниження надмірної територіальної концентрації туристичних потоків в межах міста та розширення туристичних можливостей в районах області та менших містах [4]. Зміст діяльності державних органів щодо регулювання туризму законодавчо визначено, оскільки туризм охоплює значну кількість людських, природних і фінансових ресурсів, а тому не може залишатися без спеціальних правових, організаційних, економічних важелів впливу, [5, с. 23]. І оскільки туризм – динамічна галузь людської діяльності, законодавчого регулювання потребують також і нові туристичні феномени, серед яких старознаки України.

Правове регулювання існування старознаків міськими і регіональними владами через офіційно визнаний перелік старознаків, із заборонаю їх знищення або аматорської реставрації та просвітницька взаємодія з власниками таких об'єктів допоможуть зберегти цю частину туристичного потенціалу України для його подальшого успішного використання.

#### **Література:**

1. Бородін К., Гонак І. Міське життя на повсякдень: Путівник. Львів ; Дрогобич : Коло, 2013. 128 с.
2. The historic third ward's Augmented history. URL : [Augmentedhistory.org](http://Augmentedhistory.org)
3. Ukrainaincognita. URL : [https://www.facebook.com/ukrainaincognita/posts/815338314125937/?ref=embed\\_post](https://www.facebook.com/ukrainaincognita/posts/815338314125937/?ref=embed_post).
4. Стратегія розвитку Львівської області на період 2021-2027 років/ URL : <http://www.loda.gov.ua/ua/documents/49999>.
5. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції / авт. кол. ; за заг. ред. В. Г. Герасименко, О. Л. Михайлюк. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2019. 332 с.

### **Альтернативні можливості врегулювання суперечок**

Процеси демократизації українського суспільства, розвиток ринкових відносин, посилення ролі приватного права призвели до актуалізації питання забезпечення належного рівня захисту прав, у тому числі цивільних. судовий захист. Тривалий час залишався головним засобом захисту цивільних прав й інтересів. У сучасних умовах розвитку суспільства спостерігається застосування способів вирішення цивільно-правових спорів альтернативних державному судочинству. Систему альтернативного вирішення цивільно-правових спорів широко застосовують у розвинених країнах світу, тож, запровадження її в Україні, може стати новим дієвим інструментом як для подолання кризових явищ у сфері захисту цивільних прав та інтересів, так і для практичної реалізації сучасних правових тенденцій, спрямованих на підвищення ефективності механізму захисту прав.

Альтернативне вирішення правових спорів (АВС) – це сукупність прийомів і методів позасудового врегулювання спорів, у результаті застосування яких сторони, що сперечаються, укладають взаємоприйнятну угоду. В усьому світі існує практика застосування альтернативних форм вирішення правових конфліктів (Alternative Dispute Resolution), які виступають як альтернатива стосовно офіційного правосуддя. У багатьох випадках АВС виступає більш прийнятним, порівняно з державною судовою процедурою, способом вирішення конфліктної ситуації, оскільки не потребує значних фінансових та організаційно-технічних витрат з боку учасників спірних правовідносин. Основне значення АВС полягає в тому, що за його допомогою відбувається фільтрування тих правових (в тому числі цивільно-правових) спорів, які дійсно потребують повного судового розгляду від тих, що можуть бути вирішені без участі суду. Крім того, все більше людей звертається до способів альтернативного вирішення конфліктів, розуміючи, що навіть невеличкий судовий процес може зруйнувати їх взаємовідносини (особливо це стосується стосунків у сім'ї та бізнесі). Можливо саме тому, як вказують окремі науковці, на долю АВС в країнах ЄС припадає понад 70 % усіх приватноправових спорів і лише 30 % доходить до державних судів [2, с. 166].

Альтернативні способи вирішення спорів зазвичай містять ранню нейтральну оцінку, переговори, примирення, посередництво та арбітраж [3, с. 8].

Альтернативні способи розв'язання конфліктів передбачають допомогу третьої особи. Врегулювання конфліктів за допомогою третьої сторони є однією з форм конструктивного керування конфліктами.

Існує кілька можливих форм втручання третьої сторони у процес керування конфліктом:

1. медіаторство, медіація, або посередництво, коли консультативні рекомендації не обов'язково мають братися до уваги учасниками конфлікту;
2. примирення, коли акцент робиться не стільки на розв'язанні проблеми, скільки на припиненні конфлікту;
3. арбітраж – коли рекомендації третьої сторони є обов'язковими для виконання.

Форми врегулювання конфліктів за участю третьої сторони відрізняються за такими параметрами, як добровільність (обов'язковість) запрошення третьої сторони та добровільність (обов'язковість) прийняття її рішення (Р. Дарендорф).

У тому випадку, коли запрошення третьої сторони є добровільним, а прийняття її рішень – добровільним або обов'язковим, мова йде про посередництво. Коли запрошення третьої сторони є обов'язковим, а прийняття її рішення добровільним – про арбітраж. Якщо обов'язковими є і запрошення третьої сторони, і прийняття її рішень, йдеться про обов'язковий арбітраж [5, с. 25].

Необхідно зауважити, що в зарубіжних наукових джерелах виділяють декілька способів примирення, які за суттю становлять переговори сторін юридичного спору, що відбуваються за участю посередника.

Якщо аналізувати визначення альтернативних способів, що наведені в межах наведеної вище класифікації, врегулювання юридичного спору сторонами за сприяння посередника, по суті, є процедурою медіації (посередництва). Однак, окрім медіації, до альтернативних способів вирішення спору, які відповідають зазначеним вище критеріям, також зараховують фасилітацію (англ. facilitation) і примирення (англ. Conciliation) [9, с. 224].

На думку Н. Л. Бондаренко-Зелінська, з усіх існуючих способів альтернативного вирішення правових спорів для України найбільш актуальними є: переговори, медіація та арбітраж, а також низка специфічних процедур, таких як мед-арб, незалежне встановлення обставин справи та приватна судова система [2, с. 166].

Слід відзначити, що саме ці альтернативні способи, які в умовах запровадження правового режиму воєнного стану набувають особливої актуальності.

Характерними ознаками вищевказаних способів вирішення спорів та відновлення порушених прав чи інтересів є: 1) недержавний характер механізмів їх реалізації, але з дотриманням вимог чинного законодавства; 2) відсутність стадійності та чітко визначених строків, на відміну, наприклад, від судового розгляду спорів у позовному провадженні у порядку цивільного судочинства; 3) відносна швидкість; 4) добровільність виконання рішень за результатами розгляду спорів [1, с. 6].

Спільними ознаками різних альтернативних способів вирішення спорів є: участь безсторонньої третьої особи, яка позбавлена компетенції щодо вирішення конфлікту, відсутність формалізму, примат дійсних інтересів сторін конфлікту над юридичною догмою права, а також безпосередня участь і конструктивна співпраця між конфліктуючими сторонами. Основою засадою альтернативних способів вирішення спорів є відмова від конфронтаційного способу дій і зосередження на вирішенні проблеми, а не на протистоянні з супротивником. Саме такі переваги зумовлюють звернення до альтернативних способів вирішення конфліктів у досягненні згоди і примиренні сторін [8, с. 18].

Альтернативні способи вирішення спорів мають велику кількість інструментів, які сторони можуть використовувати. Головним питанням, яке постає перед сторонами, є вибір процедури, її відповідність інтересам сторін та конкретній ситуації, яка склалась між учасниками.

Важливо зазначити, що вибір альтернативного способу розв'язання спору залежить від конкретної ситуації та прийняття сторонами відповідного рішення. Деякі способи можуть бути підтримані законодавством або бути включеними до договору, тоді як інші можуть потребувати домовленості між сторонами [7, с. 174].

Одним з основних найпростіших способів альтернативного вирішення спорів є переговори.

Переговори, що ініціюються самими сторонами (суб'єктами сімейного спору), – найбільш доступний і ефективний альтернативний спосіб вирішення спору (конфліктів), що не вимагає фінансових витрат і не становить жодного ризику для сторін. Необхідно зазначити, що у разі виникнення правового спору, переговори традиційно є першим кроком щодо його вирішення [4, с. 24].

У тлумачному словнику слово «переговори» розкривається як «розмовляти з ким-небудь про справи», «домовлятися про що-небудь», «з'ясувати щось або говорити з ким-небудь недовго. В юридичному

словнику переговори – це процес, за допомогою якого сторони або група вирішують спір через дискусію та приходять до угоди, яка може бути сумісно погоджена ними [6, с. 16].

У юридичній науковій літературі переговори (negotiation) визначають як процедуру, в якій беруть участь дві або більше сторін без залучення інших осіб із метою напрацювання домовленостей за питаннями, що становлять для них інтерес, вироблення шляхів вирішення спору між ними [10, с. 90].

Переговори – це спосіб (метод) управління конфліктом, який дає можливість на добровільній і рівноправній основі усунути наявні протиріччя при максимальному задоволенні власних інтересів кожної зі сторін, прийняти рішення на взаємовигідній основі. Переговори надають сторонам можливість самим знайти варіант вирішення спору» [4, с. 25].

Дещо схожим з переговорами способом альтернативного вирішення спорів є медіація. О. О. Кармаза медіацію визначає також як альтернативну процедуру вирішення спору, в якій сторони за участю неупередженого, незацікавленого посередника – медіатора – вирішують спір, досягаючи консенсусу у всіх аспектах спору [6, с. 16].

Зміст терміна «медіація» (від латинського «mediatio» – посередництво).

Більшість дослідників та практиків єдині в тому, що медіація як альтернативний механізм урегулювання спорів дозволяє сторонам спору самостійно прийняти для них вигідне рішення, уникнувши затягування та загострення конфлікту тощо. Крім того, медіація містить багато інших переваг для його учасників порівняно з довготривалим розглядом справи у суді тощо [6, с. 14].

Арбітраж (arbitration) – спосіб вирішення спору за допомогою незалежної, нейтральної особи – арбітра (або групи арбітрів), що вповноважений винести обов'язкове для сторін рішення. В Україні поширеною є назва «третейське судочинство». Дещо спрощує визначення суті цих способів наявність профільних законодавчих актів, що врегульовують процедуру їх проведення.

Дані способи у своєму регулюванні є самостійними і незалежними від судової системи, характеризуються високим ступенем диспозитивності з мінімальним втручанням із боку держави. Саморегулювання у різних сферах є об'єктивно ефективним регулятором суспільних відносин, а питання впровадження, та застосування альтернативного вирішення цивільно-правових спорів у правову систему України є актуальним і своєчасним та цілком відповідає національній правовій традиції України.

## Література:

1. Басова І. Медіація в умовах воєнного стану. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Юридичні науки*. Вип. 2. (70). 2024.
2. Бондаренко-Зелінська Н. Л. Впровадження способів альтернативного вирішення правових спорів (ADR – Alternative Dispute Resolution). *Приватне право і підприємство*. Вип. № 9. С. 165-169. URL : [http://old.univer.km.ua/statti/1.bondarenkozelineska\\_n.l.\\_vprovadzhennya\\_sposobiv\\_alternatyvnoh](http://old.univer.km.ua/statti/1.bondarenkozelineska_n.l._vprovadzhennya_sposobiv_alternatyvnoh)
3. Верба-Сидор О. Б., Воробель У. Б., Грабар Н. М., Дутко А. О., Юркевич Ю. М. Альтернативні способи вирішення цивільних спорів за законодавством України : навч. посіб. / за ред. О. Б. Верби-Сидор. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 416 с.
4. Волкова Н. В. Переговори як один із способів альтернативного вирішення сімейних спорів. *Альтернативні способи вирішення цивільних спорів* : матеріали круглого столу (м. Одеса, 29 берез. 2021 р.) [Електронне видання] / за заг. ред. д.ю.н., професора Н. Ю. Голубевої ; НУ «Одеська юридична академія». Одеса : Фенікс, 2021. С. 23-26.
5. Захарченко Д. М. Фасилітація як альтернативний спосіб вирішення спорів. *Наукове мислення*. 2024 URL : [php/konferentsiji/53-dvadtsyat-tretya-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/576-fasilitatsiya-yak-alternativnij-sposib-virishennya-sporiv](http://php/konferentsiji/53-dvadtsyat-tretya-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/576-fasilitatsiya-yak-alternativnij-sposib-virishennya-sporiv)
6. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5. С. 13-18.
7. Петруненко Я. В. Розв'язання господарських спорів в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 7/2023 . URL : [http://lsej.org.ua/7\\_2023/38.pdf](http://lsej.org.ua/7_2023/38.pdf)
8. Подковенко Т. О. Медіація як спосіб альтернативного розв'язання конфліктів: генеза та інституційні засади. *Актуальні проблеми правознавства*. 2017. Вип. 1. С. 17-22.
9. Шинкар Т. І. Сутність процедур примирення в системі альтернативного вирішення юридичних конфліктів (спорів). *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія. Юридичні науки. 2017. № 876. С. 219-226.
10. Медіація у професійній діяльності юриста : підручник / авт. кол. :Т. Білик, Р. Гаврилюк, І. Городиський та ін.; за ред. Н. Крестовської, Л. Романадзе. Одеса : Екологія, 2019. С. 90.

**Керасюк М. М.,**

*к.і.н., доц., доцент кафедри права,  
Львівський інститут ПраТ «ВНЗ «МАУП»*

**Клюк Л. В.,**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності Право,  
Львівський інститут ПраТ «ВНЗ «МАУП»*

## **Суспільно-політичне становище України в умовах «гібридної війни»**

У лютому 2014 р. розпочалася російсько-українська війна. Російська Федерація, порушуючи норми та принципи міжнародного права, двосторонні та багатосторонні угоди, анексувала Автономну Республіку Крим і Севастополь, окупувала окремі райони Донецької та Луганської областей.

За останніми даними управління Верховного комісара ООН з прав людини (УВКПЛ ООН) за весь період збройного протистояння з 14 квітня 2014 р. до 31 березня 2020 р. його жертвами стали близько 41-44 тис. осіб. За 6 років війни загинуло від 13 до 13,2 тис. осіб, з них близько 4 тис. 100 українських військовослужбовців та 5 тис. 650 членів озброєних груп. УВКПЛ ООН зафіксувало 3 тис. 55 випадків загибелі цивільних осіб: 1 тис. 814 чоловіків, 1 тис. 57 жінок, 98 хлопців, 49 дівчат і 37 дорослих, стать яких невідома.

Сьогодні російсько-українська війна триває. Її називають «гібридною», аргументуючи тим, що Росія використала раніше невідомі способи та методи. Проте на думку українських істориків практично всі її інструменти (спроба закріплення свого впливу на українських теренах через підтримку лояльних українських політичних середовищ, внутрішньо політичний розкол українського суспільства засобами пропаганди, відкрите військове втручання, намагання представити агресію як внутрішній громадянський конфлікт) випробовувала російська влада ще з XVII–XVIII ст. Найбільш яскраво подібний сценарій застосували більшовики проти Української Народної Республіки під час Української революції 1917-1921 рр.

Агресія Росії проти України, яка розпочалась в лютому 2014 р. з анексії Криму та триває нині, виявила критичну вразливість західного світу до силової «гібридної» політики Кремля. Західний світ поки що не сформував адекватних і ефективних засобів, механізмів і політик протистояння російській гібридній експансії. В рамках гібридної агресії російська сторона використовує розвідувально-шпигунську діяльність, технології дискредитації державних структур країн, здійснюється підтримка

праворадикальних, націоналістичних, популістських рухів, які продукують у суспільствах країн ЄС антинатовські і антиамериканські настрої, триває адресна робота у середовищі «співвітчизників» тощо. В країнах Європи формуються мережі лояльних до Росії політичних, громадських організацій, ЗМІ тощо. Водночас, використовується і «силова складова» гібридного впливу – за останні роки почастишали випадки «воєнного тестування» системи оборони НАТО – створення провокації у повітряному і морському просторі Європи з боку Збройних сил Росії.

У квітні 2015 р. Верховна Рада України схвалила ініційований Українським інститутом національної пам'яті Закон «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки». У країні розгорнулася масштабна декомунізація. До кінця 2016 р. було перейменовано понад 50 тис. назв вулиць і населених пунктів. Зокрема, Дніпропетровськ став Дніпром, а Кіровоград – Кропивницьким.

Верховна Рада перетворилася на проєвропейську, а проросійські сили парламенту втратили свій вплив. Україна повернулася до парламентсько-президентської моделі влади, коли повноваження глави держави обмежуються національною безпекою, зовнішньою політикою й балансувальними функціями щодо інших органів влади. Отже, Президент України П. Порошенко зосередився на зовнішньополітичній діяльності. Тим більше, що Україні в умовах «гібридної війни» потрібна була консолідована допомога з боку цивілізованого світу.

Збройні Сили України стрімко модернізувалися, а також було заснувано Національну гвардію та Національну поліцію. Завдяки реструктуризації зовнішніх боргів вдалося відвернути ризик дефолту. Спад промислового виробництва зупинився. У першу зиму 2015-2016 років Україна прожила без імпорту газу від російського «Газпрому». Попри тиск із боку Росії, в дії набрала Угода про асоціацію з ЄС, що включила положення про зону вільної торгівлі.

Водночас усі здобутки були затьмарені різким погіршенням рівня життя населення. Прем'єр-міністр швидко втратив суспільну підтримку. У квітні 2016 року на посаду голови уряду було призначено Володимира Гройсмана.

Руйнівні кроки, які зробили українські уряди за десятиліття до Євромайдану, а також військова агресія Російської Федерації призвели до суттєвого послаблення економіки України. Валовий внутрішній продукт (ВВП) у період 2013-2015 років скоротився з 183,3 до 90,6 мільярда доларів США. Лише у 2016-2018 роках розпочалося не суттєве зростання ВВП. У

контексті війни різко зросла загроза антидержавних дій з боку російських інвестицій, які мали значний вплив на українську економіку.

Після падіння режиму Януковича в державній скарбниці майже не залишилося коштів на покриття витратної частини бюджету. На допомогу прийшов Міжнародний валютний фонд. Запозичення валюти з його ресурсів дало змогу відновити загальні золотовалютні резерви на рівні, який забезпечував відносну стабільність гривні. Загальні золотовалютні резерви скоротилися за 2014 р. з 20,4 до 7,5 млрд доларів, але в березні 2019 р. зросли до 20,6 млрд.

Відмінною ознакою економічної ситуації в Україні було вкрай складне фінансове становище працівників державного сектору: науковців, викладачів у школах і вишах, працівників системи охорони здоров'я та пенсіонерів. Головна причина цього у надто повній дерадянзації тих галузей, де задіяні мільйони працівників.

Після тривалих дебатів Верховна Рада України 19 жовтня 2017 р. дала старт медичній реформі, ухваливши Закон «Про державні фінансові гарантії надання медичних послуг та лікарських засобів». Майже одночасно Верховна Рада України ухвалила Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення пенсій». Він санкціонував осучаснення пенсій, тобто врахування інфляції останніх років для громадян, які давно вийшли на пенсію, з одночасним збільшенням питомої ваги відрахувань у Пенсійний фонд для громадян, що працюють.

За умов «гібридної війни» набуває особливої гостроти дерадянзація систем оборони та національної безпеки. У червні 2017 р. Верховна Рада України ухвалила закон, що передбачає поглиблену співпрацю з НАТО для набуття в перспективі членства в цій організації. 21 лютого 2019 р. набув чинності закон, яким закріплено в Конституції України курс на членство в ЄС і НАТО.

### **Література:**

1. Барна О. Інформаційний простір України як чинник суспільної консолідації в умовах гібридної війни. *Держава і право*. Юридичні і політичні науки. 2019. Вип. 86. С. 365-376. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dip\\_2019\\_86\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dip_2019_86_35).

2. Ділай А. Війна за Україну: від інформаційних операцій до прямого вторгнення. *Вісник Львівського університету*. Серія: Журналістика. 2019. Вип. 45. С. 13-20. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU\\_Jur\\_2019\\_45\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Jur_2019_45_4)

**Компанович М. С.,**  
*к.психол.н., завідувачка кафедри психології*  
*та соціально-гуманітарних наук,*  
*Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Супервізування проявів деструктивної емпатії у психологічній допомозі онкохворим дітям**

Супервізійний супровід щодо уникнення деструктивної емпатії у психологічній допомозі зводиться до розвитку та втримування професійних меж, через усвідомлення своїх обов'язків, не беручи на себе емоційного тягара клієнта. Регулярне обговорення клінічним психологом випадків із супервізором або у супервізійній групі допомагає аналізувати власні емоції та контр-перенесення. Професійне зростання через набуття навичок активного слухання, без перенавантаження емоціями клієнта, вивчення методів роботи з контр-перенесенням. Також важливим завданням супервізійного супроводу клінічних психологів, що працюють із кризовими емоційними переживаннями є моніторинг балансу між роботою і відпочинком супервізанта [1; 2; 4; 5; 7].

Одним із викликів психолога який працює з онкохворими дітьми є емпатійне перевантаження. Оскільки фахівець відчуває сильне емоційне навантаження через постійне співпереживання пацієнтам та емоційно взаємодіє зі стражданнями пацієнтів. Клінічний психолог у зв'язку з емоційним перевантаженням може відчувати деструктивну емпатію у роботі з онкохворими дітьми. Деструктивна емпатія у психолога виникає коли він «занурюється» в емоційні переживання клієнта, починає загострювати увагу на стражданнях онкохворої дитини чим може підсилювати її відчуття безпорадності щодо подолання її страхів та підтримувати стан страждання.

Серед чинників які сприяють деструктивній емпатії у психолога можемо перелічити наступні: особистісні предиспозиції психолога до емоційної вразливості; маніфестація його страхів щодо здоров'я, та пережитих родинних досвідів, безпосередньо травмуючі переживання, через що можуть розмиватися професійні межі та виникати злиття з пацієнтом-дитиною, що переходить у неусвідомлене бажання врятувати онкохвору дитину, як наслідок це призводить до емоційного та професійного вигорання. Таку ситуацію ускладнює надмірне навантаження та відсутність або нестабільність супервізійного супроводу.

Розглянемо більш детально складові прояву деструктивної емпатії в роботі клінічного психолога із переживанням страхів у онкохворих дітей. До проблемних наслідків належить емоційне індукування, коли клінічний

психолог настільки співпереживає дитині та її оточенню, що втрачає об'єктивність, таким чином емоційно зливається з ними. Як наслідок замість допомоги клієнту клінічний психолог «розчиняється» у його переживаннях, залишаючи клієнта без конструктивної підтримки.

Проблемними аспектами перенесення та контр-перенесення постає неконтрольоване проектування власних емоцій або минулого досвіду на дітей-пацієнтів чи їхнього оточення, що ускладнює проблему. Наприклад, клінічний психолог, який пережив схожий травматичний досвід, може не усвідомлено відчувати біль клієнта як власний [3].

Фіксованість клінічного психолога на стражданні онкохворих дітей загрожує підтримкою негативних емоцій, замість того, щоб допомогти бачити виходи, як наслідок, підтримуються поведінкові паттерни важкості ситуації дитини-пацієнта, та підсилюється відчуття безпорадності. Зворотнім проявом неконструктивної підтримки є, навпаки, применшення та не здатність фахівцем допомогти прожити дитині-пацієнту адекватно зміст ситуації.

Емоційне виснаження клінічного психолога спричинено постійним перебуванням у стані глибокого співпереживання може призводити до професійного вигорання, зниження чутливості та зменшення ефективності роботи [6].

Причини виникнення деструктивної емпатії у клінічних психологів включає в себе наступні складові:

- особисті риси (гіпертрофована схильність до самопожертви);
- недостатній досвід чи професійна підготовка;
- недостатнє розуміння меж між клінічним психологом та клієнтом, відсутність технік управління контр-перенесенням;
- невирішені власні проблеми: травматичний досвід клінічного психолога, який перегукується з тематикою клієнтів, може провокувати надмірне емоційне включення;
- нестача зовнішньої підтримки чи рефлексії власної роботи, куди належить відсутність супервізування.

При роботі зі страхами в онкохворих дітей важливо щоб клінічний психолог перебував у концепції конструктивної емпатії. Концепцію конструктивної емпатії за якої клінічний психолог може прийняти страхи онкохворої дитини і зосереджує увагу на її ресурсах впоратись зі страхами, психолог орієнтує дитину на їх вираження та подолання. Конструктивна емпатія також виявляється у підтримці онкохворої дитини у прояві до змін, професійній емпатійній присутності психолога без втрати професійних меж, готовності психолога зустрітись зі страхами дитини які можуть бути пов'язані з хворобою, болем та екзистенційми переживаннями.

Відслідковування власних емоційних реакцій і вміння їх відділяти від переживань клієнта [8; 9].

Наслідками проявів деструктивної емпатії для клінічного психолога є:

- професійне вигорання: втома, апатія, зниження мотивації праці, коли психолог не лише розуміє, але й починає переживати ті самі емоції, що й клієнт. Це може викликати у нього тривогу, депресію або інший спектр тяжких переживань;
- погіршення якості психологічної допомоги, психолог стає менш ефективним, втрачає професійну дистанцію;
- психосоматичні дисфункції та соматизоване відчуття клієнта;
- надмірне саморозкриття психолога, не доречне ділення своїм власним досвідом замість зосередження на клієнтських переживань;
- через емоційний дискомфорт психолог може уникати важливих для клієнта тем або не давати конструктивного зворотного зв'язку.

Наслідками проявів деструктивної емпатії для клієнтів є:

- залежність від психолога клієнт може фіксуватися в стані набутої безпорадності, почавши цілісно покладатися на психолога замість того, щоб самостійно вирішувати проблеми, як наслідок психолог прагне взяти на себе тягар вирішення проблем клієнта, що веде до виснаження і втрати професійної ефективності;
- закріплення деструктивних моделей поведінки, за якої клієнт не розвиває навички саморефлексії;
- зниження довіри, клієнт може відчувати, що його емоційний стан погіршується через взаємодію з психологом.

Завданням супервізування є звернути бачення супервізанта на конструктивну емпатію, яка дозволяє підтримувати клієнта, залишаючись стабільним і зберігаючи професіоналізм. Конструктивна емпатія передбачає:

- активне слухання без «злиття» з емоціями клієнта зберігати професійну дистанцію об'єктивність та професійного фокусу. Це дозволяє терапевту не лише підтримати клієнта, а й допомогти йому подолати страхи, сприяючи його емоційному і психологічному зростанню;
- спрямування клієнта на вирішення проблем;
- безоцінковість психолога створює простір для вільного висловлення емоцій, що дає клієнту відчуття розуміння та прийняття.

### **Література:**

1. Астремська І. В. Супервізія: профілактика та корекція емоційного вигорання працівників професій допомоги : монографія. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2024. 131 с.

2. Ушакова І. В. Супервізія : навч. посіб. [для студентів вищих навчальних закладів]. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2011. 228 с.

3. Falender, C. A., & Shafranske, E. P. (2004). *Clinical supervision: A competency-based approach*. Washington, DC : American Psychological Association.
4. Holloway, E. (1995). *Clinical supervision: A systems approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
5. Holloway, E., & Wolleat, P. L. (1994). Supervision: The pragmatics of empowerment. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 5(1), 23-43.
6. Lambers, E. (2000). Supervision in person-centered therapy: Facilitating congruence. In E. Mearns & B. Thorne (Eds.), *Person-centered therapy today: New frontiers in theory and practice* (pp. 196-211). London: Sage.
7. Liese, B. S., & Beck, J. S. (1997). Cognitive therapy supervision. In C. E. Watkins, Jr. (Ed.), *Handbook of psychotherapy supervision* (pp. 114-133). New York: John.
8. Proctor, B. (1988) Supervision: a co-operative exercise in accountability. In: *Enabling and ensuring supervision in practice* (Eds. Marken, M. & Payne, M.). Leicester: Leicester National Youth Bureau and Council for Education and Training in Youth and Community Work.
9. Schroder, M. (1974). The shadow consultant. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 10(4), 579-94.

**Korytska O. I.,**  
*Candidate of Economic Sciences (Ph.D.),*  
*Associate Professor at the Department of Management of Organizations,*  
*Lviv Polytechnic National University*

**Didukh N. M.,**  
*Senior Lecturer,*  
*Department of Business Economics and Investment,*  
*Lviv Polytechnic National University*

### **Implementation of open science in EU practice**

In recent years, open science (OS) has emerged as a fundamental pillar of European Union (EU) research and innovation strategy. This transformative approach emphasizes universal access to scientific knowledge, encompassing research findings, data, and methodologies for all members of society. The European Union has developed a comprehensive framework of support mechanisms to advance OS adoption, fostering greater scientific transparency while enhancing research reproducibility and broader societal benefits.

Policy frameworks and initiatives include:

- European Open Science Cloud (EOSC) [1]. EOSC is a significant EU initiative designed to provide researchers with a unified virtual environment for storing, sharing, and reusing data across disciplines and borders. It serves as a key enabler of the digitalization of research infrastructures, delivering the European Data Space for research.

- Horizon Europe Provisions [2]. The EU's Horizon Europe framework program (2021-2027) fully supports OS as the standard *modus operandi* for European science, embedding OS practices across various work programs.

- Reforming Research Assessment. The EU is facilitating the development of the Agreement for Reforming Research Assessment (ARRA) [3] and the Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA) [4] to incentivize and reward OS practices.

Many tools allow for various directions of implementing open science policy. For example, OpenAIRE [5] provides guidance and support for including OS practices in Horizon Europe proposals, assisting researchers in complying with OS requirements. D4Science [6] is a data infrastructure offering services through community-driven virtual research environments, supporting communities of practice in implementing OS practices.

To support the legislative and regulatory in EU practice there are EU Data and Copyright Framework [7]. The EU is proposing a legislative framework to ensure that data and copyright laws are conducive to research, facilitating the sharing and reuse of scientific data. For support cultural and educational shifts there are programs for training and skills development [8]. The EU emphasizes the importance of equipping researchers with the necessary skills to navigate the OS landscape, promoting training programs and resources to foster a culture of openness.

Collaborative platforms are required for the technical implementation of the above initiatives. These are the so-called Virtual Research Environments (VREs). Platforms like D4Science [9] provide VREs that enable researchers to collaborate, share data, and access computational resources, fostering interdisciplinary research and open collaboration.

And as the final stage of the development of open science, effective monitoring and evaluation systems are needed. In other words, open science metrics. The EU is developing metrics to assess the adoption and impact of OS practices, ensuring that progress can be measured and strategies adjusted accordingly [10].

As a conclusion, the European Union has established a comprehensive ecosystem of enablers to promote open science practices, encompassing policy frameworks, infrastructures, legislative measures, cultural shifts, collaborative platforms, and evaluation mechanisms. These efforts aim to make European

science more efficient, transparent, and responsive to societal needs, positioning the EU as a global leader in the open science movement.

### References:

1. The European Open Science Cloud. URL: <https://eosc.eu/eosc-about/>
2. National strategy for open science 2021-2028. URL : <https://eosc.eu/wp-content/uploads/2022/11/National-Strategy-for-Open-Science-2021-2028.pdf>.
3. The Agreement on Reforming Research Assessment. CoARA. URL : <https://coara.eu/agreement/the-agreement-full-text/>.
4. What is CoARA? CoARA. URL: <https://coara.eu/>.
5. Open science. Open science in Horizon Europe. European Commission. URL : [https://rea.ec.europa.eu/open-science\\_en?](https://rea.ec.europa.eu/open-science_en?)
6. Candela, L.; Castelli, D.; Pagano, P. (2023). The D4Science Experience on Virtual Research Environments Development. *Computing in Science & Engineering*. 25 (2): 12-19.
7. Open Science in Europe. Open AIRE. URL : <https://www.openaire.eu/open-science-europe-overview?>
8. Zečević K, Houghton C, Noone C, Lee H, Matvienko-Sikar K, Toomey E. Exploring factors that influence the practice of Open Science by early career health researchers: a mixed methods study. *HRB Open Res*. 2021 Jan 18;3:56. DOI : 10.12688/hrbopenres.13119.2.
9. Infrastructure Capacity. D4Science. URL : <https://www.d4science.org/>.
10. Sh Moradi, S Abdi, Open science–related policies in Europe. *Science and Public Policy*. Vol. 50, Is. 3. June 2023. Pp. 521–530. DOI : <https://doi.org/10.1093/scipol/scac082>.

**Наконечна О. Я.,**

*старший викладач кафедри  
психології та суспільно-гуманітарних наук,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Балсан Д. Л.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності Туризм і рекреація,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Важливість вивчення німецької мови для менеджерів з туризму**

Сучасність вимагає працівників, що не просто мають спеціальну освіту, а працівників компетентних, які володіють іноземними мовами, здатних приймати професійні рішення, розв'язувати типові і нетипові проблеми, тим самим забезпечуючи високу якість обслуговування та задоволення потреб споживачів. Саме тому однією з основ кадрової підготовки у вищих

навчальних закладах усіх рівнів акредитації повинно бути вивчення іноземної мови, не на рівні загального предмету, а вже на рівні професійного спрямування. Це дозволить розвинути туристичну індустрію у нашій державі, туристичний бізнес та збагатити економічний фонд країни.

Проникнути у сферу діяльності, де обертається суспільство висококваліфікованих спеціалістів, тим самим збагачувати свої знання і інтелектуальні здібності, роблячи життя цікавим та різноманітним.

Вивчення іноземної мови складається з декількох етапів, кожен з яких має свою лінгвістичну та психологічну специфіку. Інтенсивна методика надає нову перспективу у вивченні іноземної мови, забезпечує практичне оволодіння студентом іноземною мовою за короткий термін. Після засвоєння значного лексичного та граматичного матеріалу навчання повинно проходити за принципом занурення у відповідне мовне середовище. Зважаючи на те, що комп'ютеризація є важливим інструментом функціонування оперативних служб і управління туризмом, таке занурення може відбуватись як з допомогою викладача, так і під час роботи з електронними засобами інформації. Ґрунтовне вивчення іноземної мови забезпечує мобільність фахівців з туризму. Вирішення проблеми забезпечення висококваліфікованим персоналом у сегменті екскурсійної діяльності вимагає поглибленого вивчення історії, культури, мистецтва, музеєзнавства, країно- та краєзнавства.

Дослідження засновників теорії комунікативної компетенції Н. Чомські, Д. Хаймса та їхніх послідовників (Дж. Аллена, К. Брамфіта, М. Кенела, Т. Террела та ін.) засвідчили, що для адекватного спілкування індивіда з носієм мови, яку він вивчає, необхідне не лише знання про те, як, використовуючи ту чи іншу іншомовну лексику грамотно і правильно висловити свою думку (знання лінгвістичного коду мови яка вивчається), але і діяльнісні знання (як саме використовувати певні засоби іноземної мови у різноманітних ситуаціях спілкування з іноземцями); вміння використовувати прийоми сприйняття стратегічної компетенції у разі виникнення труднощів у процесі спілкування й оцінювати виконання акту комунікації. Компетенція фахівця сфери туризму нерозривно пов'язана з принципами комунікативної поведінки. Вона інтегрує ставлення, мовацію, знання особливостей мови, її використання. Щоб підтримувати компетенцію на необхідному рівні, треба використовувати соціальний досвід, мотиви і потреби, результати дій. Крім того, результати дій самі по собі є оновленим джерелом мотивів, потреб та досвіду [3, с. 7].

Володіння іноземними мовами фахівців туристичних спеціальностей необхідне для здійснення професійної діяльності у майбутньому, його можна віднести до найбільш актуальних завдань професійної педагогіки, адже рівень їх підготовки має бути достатньо високим. Володіння іноземними

мовами не тільки необхідне їм у подальшій кар'єрі й дозволить ефективно і професійно взаємодіяти із закордонними партнерами щодо розробки турів, укладання угод, вивчення можливостей потенційних партнерів, але й у взаємодії з різними людьми дозволяє спиратися на систему поведінкових норм, заснованих на готовності до діалогу культур, терпимості, толерантності, поваги до культури партнерів комунікації [ 1, с. 62].

У сучасному світі ефективне спілкування є ключовим фактором успіху у цій галузі, а володіння іноземними мовами, зокрема німецькою, має вирішальне значення для менеджерів з туризму. Німецька мова є однією з найбільш поширених мов у Європі та інструментом у міжнародних туристичних відносинах. Знання цієї мови дозволяє значно розширити можливості для кар'єрного зростання, покращити комунікацію з клієнтами та партнерами з Німеччини, Австрії, Швейцарії та інших країн, що володіють німецькою мовою, а також забезпечити успіх у міжнародному бізнесі.

Туристичні компанії та індустрія гостинності мають велику потребу у висококваліфікованих спеціалістах, які володіють іноземними мовами, зокрема німецькою. Професійне володіння німецькою мовою можливе тільки при її постійному застосуванні на практиці, що робить комунікативний підхід провідним у навчанні. Він дозволяє студентам розвивати не тільки мовні знання, а й навички міжкультурного спілкування, необхідні для успішної професійної діяльності у сфері туризму. Знання німецької мови сприяє ефективній організації діалогу з клієнтами, дозволяючи уникати міжкультурних бар'єрів та досягати професійно значущих цілей. Використання автентичних матеріалів, таких як німецькі тексти, аудіозаписи чи відео, дозволяє студентам засвоювати реальні мовні зразки та адаптувати свою поведінку до очікувань клієнтів.[ 2, с. 13-14].

Які ж переваги для менеджерів з туризму дає володіння німецькою мовою.

#### 1. Легший контакт із клієнтами з Німеччини, Австрії, Швейцарії

Німецька мова є основною мовою спілкування туристів з Німеччини, Австрії, Швейцарії. Туристи з цих країн часто обирають туристичні напрямки в інші частини світу, включаючи Європу, Азію, Північну та Південну Америку, тому важливою є здатність надавати їм послуги їх рідною мовою. Наприклад, туристичні компанії, які орієнтуються на німецьких клієнтів часто створюють спеціалізовані тури або пакети, які цікавлять цю аудиторію, зокрема для активного відпочинку, культурних турів чи медичного туризму. Менеджери, що володіють німецькою мовою, можуть не лише обробляти запити клієнтів, а й адаптувати інформацію та маркетингові матеріали під свої культурні особливості. Вони здатні вести переговори з

партнерами з німецькомовних країн без посередників, що підвищує ефективність і зменшує витрати на послуги перекладачів.

## 2. Вивчення культурних особливостей і клієнтоорієнтованість

Знання німецької мови дає можливість краще зрозуміти культурні традиції та особливості німецькомовних країн. Наприклад, у Німеччині високо цінується пунктуальність, тому будь які повідомлення або проблеми з організацією турів можуть спричинити негативні відгуки. Крім того німецькі туристи дуже цінують якість послуг, тому особлива увага до деталей – ще один важливий аспект для менеджерів, які працюють з цією аудиторією. Також розуміння культурних уподобань і традицій дозволяє розробляти спеціалізовані пропозиції, які відповідають вимогам клієнтів. Наприклад, в Австрії популярні культурні тури пов'язані з музикою та мистецтвом, а в Швейцарії екологічно чистий туризм. Володіння мовою дозволяє менеджерам надавати клієнтам саме те, що вони шукають.

## 3. Кар'єрні перспективи та конкурентоспроможність

Знання іноземних мов, зокрема німецької, є фактором для кар'єрного росту в таких міжнародних туристичних компаніях, як TUI, Thomas Cook та інших. Компанії, що працюють на міжнародних ринках, шукають спеціалістів з багатомовними навичками для забезпечення кращого контакту з клієнтами з різних країн. Наявність німецької мови в резюме дає значну перевагу при конкуренції на вакансії в таких великих корпораціях, як Deutsche Bahn, Lufthansa або навіть у міжнародних консалтингових компаніях з розвитку туризму, де знання німецької мови допоможе вийти на нові ринки.

## 4. Розвиток міжнародних контактів і можливість для розвитку кар'єри

Для менеджерів, що володіють німецькою мовою, відкривається не лише перспектива на місцевому ринку, але й можливість для розвитку міжнародної кар'єри. Вони можуть працювати у міжнародних туристичних компаніях або відкривати власний бізнес, орієнтуючись на німецьких туристів або партнерів. Німецька мова є також важливою для тих, хто хоче працювати у міжкультурних проєктах, наприклад, організовуючи міжнародні конференції, форуми або інші великі заходи, пов'язані з туризмом. Зростаючий інтерес до туризму в Німеччині, Австрії та Швейцарії також створює нові можливості для розвитку кар'єри в таких країнах. Наприклад, Німеччина є одним з лідерів у сфері екологічного туризму, тому фахівці, які володіють німецькою мовою можуть стати частиною нових інноваційних проєктів у цьому секторі. Крім того, значний попит на кваліфікованих фахівців є і в таких сферах, як медичний туризм, спортивний і культурний, де знання німецької мови є місцем для створення персоналізованих туристичних послуг.

Занурення в мовне середовище, це один із найкращих і швидких способів заговорити іноземною мовою. Тому вивчивши мову до рівня А2-В1 можна вирушати в Європу практикувати свою мову. Подорожі до Німеччини відмінно вам підійдуть. Це можуть бути, як короткі, так і тривалі поїздки, але чим довше ви перебуваєте в мовному середовищі – тим ваш результат буде кращим. Одним з варіантів практики німецької мови – робота в Німеччині. Ви кожен день протягом 2-3-х місяців спілкуєтесь з носіями мови. Ви будете спілкуватись на роботі, а також обслуговувати німців і дізнаєтесь нові слова, які стосуються вашої сфери. Вам завжди потрібно буде говорити, говорити та говорити. Після поїздки на роботу в Німеччину страху перед розмовою у вас точно не буде. Зі знанням німецької мови можна поїхати працювати у сферу обслуговування, це робота у кафе, ресторанах, готелях.

Туризм – це не лише спосіб пізнання світу, а й одна з найбільш перспективних сфер економіки, яка сприяє розвитку міжнародних контактів і міжкультурних зв'язків. Німецька мова займає важливе місце в цій галузі, оскільки є однією з найбільш поширених мов у світі, а Німеччина, Австрія та Швейцарія – провідні країни для кількості туристів, які подорожують до інших держав.

З вище викладеного, можна зробити висновок, що туризм – це та сфера людської діяльності, де спілкування займає домінуючу позицію, а отже володіння іноземними мовами має велике значення. Від того, наскільки грамотно побудовано спілкування залежить результативність роботи, ступінь взаєморозуміння з клієнтами, партнерами, співробітниками, задоволеність працівників своєю працею, морально-психологічний клімат в організації. Практично всі питання, які виникають в туристичній сфері тією чи іншою мірою пов'язані із спілкуванням – процесом передачі ідей, думок, почуттів, доведення їх до розуміння іншими людьми. Тому дуже важливим аспектом у туристичній сфері є володіння мовами, оскільки партнерами частіше за все в туризмі є іноземні компанії, переговори з якими ведуться іноземною мовою.

### **Література:**

1. Гончарова О. М. Мотивація майбутніх фахівців сфери туризму до вивчення іноземних мов. *Теорія та методика навчання та виховання*. Харків : ХНПУ ім. Г. С. Сковороди. Вип. 52. 2022. С. 61-69.
2. Ніколаєва С. Ю. Цілі навчання іноземних мов в аспекті компетентнісного підходу. *Іноземні мови*. № 2. 2010. С. 11-17.
3. Чорна Л. В. Вимоги до змісту та форм підготовки майбутніх фахівців туристичної галузі в США. *Вісник Черкаського університету*. 2009. Вип. 148. С. 7-12.
4. Якубовська Л. Г., Березюк О. А. Іноземна мова – невід'ємна складова у професійній діяльності фахівців туристичної галузі. *Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика* : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 31 жовт.-1 лист. 2018 р.). Львів : ЛТЕУ, 2018. С. 232-235.

**Петринич О. Г.,**

*старший викладач кафедри психології та соціально-гуманітарних наук,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Петрик О. І.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності Психологія,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **Психологічна готовність менеджера до майбутньої діяльності**

Краще розуміння навичок і здібностей, які допомагають менеджерам орієнтуватися на початку діяльності та кар'єри, допоможе організаціям розробити більш ефективні, цілеспрямовані навчальні стратегії та ініціативи для підвищення мотивації та задоволеності від діяльності, таким чином збільшуючи їх здатність позитивно сприяти досягненню цілей і результатів проекту та організації. Підтримуючи менеджерів у розвитку їхніх навичок і здібностей, організації також можуть зменшити звільнення, вигорання та інші негативні явища. Розвиток самоефективності та готовності до роботи на ранньому етапі кар'єри особливо важливий для забезпечення сталого потоку прояву їх здібностей в умовах постійного глобального браку успішних менеджерів.

Тому організаціям, які працюють над проектами, не вистачає вказівок щодо перших кар'єрних потреб нових випускників. Успішного завершення ступеню бакалавра з менеджменту недостатньо, щоб підготувати випускників до роботи. Професіонали, які закінчили навчання, повинні розвивати певні здібності, що перевищують їхню кваліфікацію, яка дозволить їм в подальшому впоратися зі стресовим характером робочого середовища. Такі здібності відомі як *«готовність до роботи»*, яка охоплює низку цінностей, поведінки та навичок, які роблять людей готовими ефективно виконувати свою професійну роль на робочому [1; 2]. Таким чином, готові до роботи менеджери мають необхідні атрибути (цінності, поведінку та навички), які дозволяють їм успішно сприяти реалізації проекту в трудових організаціях. Таким чином, більше уваги слід приділяти забезпеченню того, щоб молоді менеджери були добре натреновані якостями, які дозволять їм процвітати та успішно працювати на початку кар'єри.

Певні аспекти становлення та формування особистості працівника в процесі його підготовки до професійної діяльності були досліджені такими видатними науковцями як Г. О. Балл, О. О. Бодальов, О. Ш. Бондарчук, Б. С. Братусь, Г. В. Ложкін, С. Д. Максименко, Л. М. Мілютіна, Т. С. Яценко тощо.

Менеджери відіграють важливу роль у створенні сприятливого та продуктивного робочого середовища. Виконання ними їх діяльності передбачає наявність soft skills та hard skills [2].

До переліку якостей ефективного менеджера відноситься: комунікативні навички, лідерство, командна робота, емоційна стійкість, наполегливість, відкритість, надійність, оптимізм, робочий драйв, емпатія.

Навички продуктивного менеджера: технічні навички, людські якості, концептуальні навички.

Основні функції менеджера: планування, організація, підбір персоналу, керівництво та контроль.

Готовність до професійної діяльності – це психічний стан, який складається із операційної, функціональної та особистісної готовності. Це суттєва передумова цілеспрямованої професійної діяльності, що проявляється в саморегуляції, стійкості та результативності.

В психологічній готовності є певні компоненти, які знаходяться між собою у взаємному зв'язку та взаємній обумовленості: мотиваційний компонент; когнітивний компонент, операційний компонент; особистісний компонент.

Також є ще один погляд на психологічну готовність до діяльності, що має наступні складові: мотиваційно-смісловий, когнітивний, рефлексивний, саморегулятивний компонент.

Вітчизняні науковці запропонували власну модель готовності до майбутньої професійної діяльності. До компонентів належить: мотиваційний, орієнтаційний, операціональний, вольовий, оцінний, мобілізаційно-настрійний.

Отже, можна виокремити такі поняття професійної готовності до діяльності: готовність як сформованість певного рівня розвитку якостей для виконання професійних завдань та накопичений досвіду у вигляді навичок, вмінь для ефективного виконання власних професійних функцій.

З групою досліджуваних було використано 5 діагностичних методик [3].

Помітно, що у студентів бакалаврів переважала на початку дослідження зовнішня мотивація в більшій мірі у порівнянні із магістрами, але шляхом програми формування психологічної готовності внутрішня мотивація здобула перевагу над зовнішньою. Це позитивна динаміка, оскільки цей вид мотивації вважається ефективнішим. Зовнішня мотивація орієнтована на заробіток, прагнення престижу, страх осудження відсутності досягнень, невдач. Внутрішні мотиви вибору, що свідчать про суспільну значущість професії для людини.

Адаптивність, у контексті роботи менеджера, означає здатність лідерів залишатися гнучкими та реагувати на постійні зміни зовнішнього середовища. Такі досліджувані володіють знаннями та навичками, завдяки яким вони можуть приймати рішення в умовах змін, де ситуації потребують швидких рішень. Їх кількість також зростає як серед бакалаврів, так і серед магістрів після формування психологічної готовності.

Опрацьовуючи результати методики діагностики рівня задатків до керівництва виявлено зростання середнього та високого рівні задатків керівника в ході тренування у формуючій програмі.

Оцінка власного глобального потенціалу виявила переважання середнього рівня, а після формуючого впливу високого рівня як у магістрів, так і в бакалаврів. Оцінка себе за таким рівнем власного глобального потенціалу означає, що досліджувані мають необхідні навички для глобального менеджменту.

Так як основна роль менеджера полягає в тому, щоб знаходити рішення для проблем, з якими окремі члени команди не здатні або погано знайомленні. Анкета дала змогу виявити, що серед вимог до особистості працівника магістрами і бакалаврами зазначалось вміння бути готовим до змін, схильність до ризику та стресостійкість, оскільки вони мають бути готовими до організаційних змін, управляти ними та впроваджувати їх в організації самостійно.

Таким чином доведено, що психологічна готовність менеджера до майбутньої діяльності може відбуватись через розвиток мотивів вибору професії, адаптаційних мобільностей, здатності бути керівником, власного глобального індивідуального особистісного потенціалу та професійних знань в груповій формі.

### **Література:**

1. Карамушка Л. М., Москальов М. В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія. Київ-Львів : Сполом, 2011. 216 с.
2. Подоляк Л. Г., Юрченко В. І. Психологія вищої школи: Практикум : навч. посіб. Київ : Каравела, 2008. 336 с.
3. Ярощук І. Д. Педагогічні умови формування готовності майбутніх економістів до професійного спілкування. *Педагогічний дискурс*. 2013. Вип. 14. С. 485-490.

**Петринич О. Г.,**  
*старший викладач кафедри психології та соціально-гуманітарних наук,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Самборська Н. В.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності Психологія,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **Психологічні ознаки професійного стресу в працівників**

Психічне здоров'я та благополуччя такі ж важливі, як і фізичне здоров'я, і одна з головних причин полягає в тому, що вони впливають на трудове життя людей. Це узгоджується з визначенням здоров'я ВООЗ: «стан повного фізичного, психічного та соціального благополуччя, а не лише відсутність захворювань або фізичних вад» [2]. Професійний стрес – це негативна фізична та емоційна реакція, коли вимоги роботи не відповідають обов'язкам, ресурсам і можливостям роботи. Стрес є реакцією на стимули і може мати як позитивну, так і негативну відповідь.

У наш час очікування від співробітників вищі, ніж будь-коли, оскільки від них очікують більш інтенсивної роботи, більшого успіху та більших результатів, що може вплинути на якість їхнього життя. Професійний стрес може бути спричинений різними факторами, які можуть завдати шкоди емоційному та фізичному благополуччю, впливаючи на їх ефективність і негативно впливаючи на продуктивність. Хоча деякі можуть витримати стрес, інші професії за своєю суттю є більш стресовими, зокрема професії, які вимагають навичок швидкого прийняття рішень і серйозних наслідків. Дослідження, проведене в багатьох країнах, дійшло висновку, що такі фактори, як нестача часу, погані умови праці, терміни, велике робоче навантаження, тривалий робочий день і різні переконання є одними з основних факторів стресу на робочому місці. Джерела стресу можуть активно накопичуватися, що призводить до поведінкових, психологічних і біологічних реакцій.

Стрес – це природна реакція організму на зовнішні подразники, які можуть бути фізичними, психологічними чи психосоціальними. Існує чотири основні категорії стресу: гострий, епізодичний гострий, посттравматичний і хронічний [2].

Психічне здоров'я – це стан здоров'я та благополуччя (індивідуального і колективного), в якому працівники реалізують власні здібності, продуктивно працювати та робити внесок у свою спільноту [2]. У цьому контексті гігієна праці повинна «спрямовуватись на заохочення і підтримання найвищого

ступеня фізичного, розумового і соціального благополуччя працівників усіх професій». Фундаментальне право на найвищі досяжні стандарти здоров'я на роботі та в робочому середовищі, яке дає змогу кожній жінці та чоловікові жити соціально та економічно продуктивним життям. Проектування політики на робочому місці та профілактичних програм щодо цього має враховувати глобальні знання, отримані завдяки доказовій базі і хорошій практиці. У часи змін у світі праці та трудової діяльності справлятися та успішно боротися з психосоціальними ризиками на робочому місці є важливим для захисту здоров'я та благополуччя працівників під час підвищення продуктивності організацій.

Найпоширенішими причинами стресу є: відсутність підтримки, нечіткі цілі та завдання, невиправдане навантаження, недостатньо підготовлені менеджери, фізичне середовище, відсутність гнучкості, відсутність автономії.

Гідна робота корисна для психічного здоров'я. Погане робоче середовище, включаючи дискримінацію та нерівність, надмірне робоче навантаження, низький рівень контролю та незахищеність роботи, становлять ризик для психічного здоров'я.

Стрес – це не хвороба, але він може вплинути на фізичне та психічне здоров'я людини. Якщо стрес не контролювати належним чином, він може спричинити: «вигорання» (фізичне та емоційне виснаження) занепокоєння, тривогу та депресію. Існує кілька етапів та фаз які проходить працівник переживаючи вигорання. Вони стосуються емоційної сфери, поведінки та мислення [3].

В дослідженні з працівниками було використано 5 діагностичних методик на визначення вираженості стресу, їх професійної ідентичності та ознак стресу в переважанні певного емоційного стану, рівня фрустрованості та професійного вигорання [1].

Таким чином переважає рівень виражений стрес як у чоловіків 36%, так і у жінок 40%, стосовно тривалості роботи, то у нових працівників. Отже, в результаті діагностики виявлено, що для працівників, що мають тривалий стаж роботи властивою є досягнута професійна ідентичність – у 9 осіб (36%), а для нових працівників властиво переважання дифузної професійної ідентичності – 4 досліджуваних працівника, тобто 16%.

Згідно діагностики переважання емоційного стану виявлено, що в залежності від статі у чоловіків переважає втомленість – 64%, пригніченість – 56% та тривожність – 56%; у жінок переважають тривожність – 60%, але і впевненість у собі – 56%. Враховуючи тривалість роботи в даній установі у нових працівників переважає втомленість – 68%, пригнічення – 64% та тривожність – 60%, у працівників, з тривалим стажем переважає пригнічення – 60% та впевненість у собі – 56%.

Таким чином помітно, що у чоловіків і жінок домінує дуже високий та високий рівень фрустрованості. Стосовно тривалості роботи в даній установі у нових працівників переважає підвищений рівень фрустрованості.

Емоційне виснаження у чоловіків та жінок переважає на середньому рівні, деперсоналізація на низькому, редукція професійних обов'язків на високому.

Стосовно тривалості роботи, то емоційне виснаження, деперсоналізація переважає на середньому рівні, редукція професійних досягнень на високому у нових працівників та на середньому у працівників зі стажем.

Отже рівень стресу, який переживають досліджувані відображається у рівні їх професійної ідентичності та фрустрованості. Окрім того, рівень переживання стресу має свої прояви та ознаки у емоційних станах та рівнях професійного вигорання.

Вирішення проблем зі стресом на роботі є одним із викликів для забезпечення продуктивної та здорової роботи трудового життя у розвинених країнах. Основні принципи, які довели свою ефективність практичні та застосовні на реальних робочих місцях включають наступне [3]:

1. Розробка негайних рішень активного залучення керівників і працівників.
2. Групова робота вигідна для планування та впровадження практичних удосконалень.
3. Для цього необхідні багатогранні дії покращення, що мають бути з часом збережені.
4. Потрібні постійні програми дій, щоб створити локально скориговані покращення.

Програми тренінгу продемонстрували ефективність навчальних семінарів, які тривають 1-4 днів.

Нижче наведено ефективні засоби дій на робочому місці:

- інформування про політику та стратегії для гідної роботи;
- встановлення процедур для заборони дискримінації;
- заохочення неформального спілкування між керівниками та робітниками;
- захист конфіденційності;
- оперативне вирішення проблем на робочому місці.

З відданим керівництвом і справедливістю, на робочому місці можна розвинути високий рівень корпоративної культури, тому профілактика професійного стресу може бути позитивною.

Потрібно розробити і повідомити про політику ведення соціально-психологічної допомоги на робочому місці та про стратегії попередження стресу на роботі.

Стрес на роботі тісно пов'язаний з умовами праці і способом організації роботи. Тому щодо робочого місця має бути чіткою політика та стратегії забезпечення гідної праці. Це повинно бути зрозумілим всім працівникам і керівникам. Доведено до відома умови, що потрібні спільні зусилля для постійного вдосконалення умов та організації праці. Закрити необхідну співпрацю керівництва та працівників як відправну точку.

Профілактика стресу повинна бути частиною робочого місця управління охороною системи праці. Планування та проведення профілактичних заходів має бути організована так, щоб вони базувалися на оцінці ризиків на роботі та встановлення пріоритетів для практичних вдосконалень.

Потрібно заохочувати неформальне спілкування між менеджерами і робітниками, і серед самих робітників. Співпраці між керівниками та робітниками сприяє часте неформальне спілкування – через особисті розмови та спільну діяльність. Неформальні зустрічі, вечірки, спортивні заходи, актуальні екскурсії та інші спільні заходи, які не тільки покращують особисті стосунки і співробітництво, а також можуть сприяти неформальному спілкуванню з метою профілактики стресу на роботі.

Неформальне спілкування покращує взаємодію розуміння через обговорення загальних проблем роботи/життя. Це сприяє розвитку партнерства, між менеджерами та робітниками чи між ними. Так само спільне планування та виконання неофіційних видів діяльності сприяє інтимному спілкуванню та товаришуванню.

### **Література:**

1. Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Копаниця О. В., Малхазов О. Р. Збірник методик для діагностики психологічної готовності військовослужбовців військової служби за контрактом до діяльності у складі миротворчих підрозділів : метод. посіб.. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2011. 281 с.
2. Сиротюк А. Л. Кінезіологічні прийоми і стрес. *Корекційна робота психолога*. Київ, 2002. Вип. 3. С. 59-61.
3. Титаренко Т. М. Специфіка настанов молоді на здоровий спосіб життя. *Практична психологія та соціальна робота*. Київ, 2004. № 6. С. 65-68.

## **Проблематика трансформаційного суспільства у різних галузях людської практики**

У часи сьогодення, коли відбувається напад Росії на Україну, у людському суспільстві відбуваються трансформаційні процеси планетарного масштабу. У першу чергу і у значній мірі, трансформаційні процеси відбуваються у нашій державі.

По-перше, суспільство радикалізувалося, поляризувалося, поділилося на тих, хто знаходиться безпосередньо в зоні бойових дій, в зоні бомбардувань і на тих, хто знаходиться у відносно тилевій частині України, яка не піддається масивним бомбардуванням. Суспільство поділилось на тих, у чийх сім'ях є загиблі і ті сім'ї, в яких немає втрат, також поділилось на ті сім'ї, члени яких воюють і такі в яких немає воюючих військових. Також суспільство поділилось на тих, хто залишився в Україні і тих, хто виїхав за кордон а також на тих, хто залишається жити в своїх домівках і тих, які покинули свої домівки, тих, в яких домівки просто знищені зруйновані і вони опинились в статусі переміщених осіб. Слово «тимчасово переміщених» може бути нерелевантним тому, що багато з тих людей, хто перемістились в іншу частину України чи за кордон, в іншу частину світу там і залишаться і будуть будувати своє нове життя.

У свідомості українців також відбулись колосальні зміни щодо стосунків з Росією, з росіянами, з усвідомленням своєї ідентичності як громадянина України, із розумінням того, що держава і громадянство у держави пов'язане із мовою, державною мовою, із необхідністю нею володіти і не просто володіти, зробити її своєю рідною, якою мислиш.

Видається слушною думка, що трансформації свідомості у контексті мовного питання мають той зміст, що володіння мовою, усвідомлення її як рідної, дозволяє краще ідентифікуватися як громадянина України, згуртовує, об'єднує народ України.

У такі непрості часи трансформаційні процеси у зв'язку з війною створюють виклики для кожної людини щодо її життєстійкості, стресостійкості, тощо, тобто, здатності до нормальної життєдіяльності на фоні загрози життю, що пов'язане із труднощами у цілепокладанні людини, пошуком і розумінням сенсу життя за умов смертельної загрози, яку створює російська держава.

Підвищується рівень вимог щодо життєстійкості через масивну експозицію смерті, смертельну небезпеку із втратами, які принесла війна у багато родин в Україні.

Щодо соціально-психологічного, соціально-політичного, соціально-економічного рівнів життя, народ України шукає і знаходить можливості до виживання, витримування, а також переосмислення, проєктування свого майбутнього, здатність до пошуків і знаходження своїх актуальних життєвих цілей, і організації власного життя, і не лише свого, а й усієї країни, знаходячи собі місце, роль таку, як, до прикладу, волонтерство, що сприяє забезпеченню виживання України як держави загалом.

Звичайно, перед державою за таких умов стоїть завдання допомоги своїм громадянам у скрутний воєнний час. Мається на увазі, що доводиться організовувати допомогу пораненим, травмованим, психологічну допомогу людям, які набули різного роду психічних травм, порушень психічного здоров'я, тому постає завдання організувати мережу медичних та реабілітаційних центрів для відновлення, підтримання фізичного і психічного здоров'я людей у нашій державі.

У завдання реабілітації входить соціально-професійна реабілітація і навчання значної кількості людей, які втратили свою працездатність, можливість працювати і займатися тими справами, які вони могли виконувати, будучи здоровими, точніше, з тим здоров'ям, із тими можливостями, які вони мали до отриманих травм – фізичних і психічних. Тому постають завдання соціального навчання, підтримки навчання новим професіям, працевлаштуванню, створенню робочих місць. Також постає завдання суспільного соціального масштабу щодо створення загального фону толерантності до відмінностей між людьми через обставини об'єктивні і суб'єктивні, що створили різницю щодо статусу різних соціальних груп в українському суспільстві.

Якщо сягнути думкою планетарних процесів, загальнолюдських трансформаційних завдань, зокрема, політичних, пов'язаних із міждержавною взаємодією і виживанням людей на Землі загалом, постає проблематика глобалізації, яка охоплює різні аспекти життя людства, яке відбувається в межах різних держав, які знаходяться на різних рівнях економічного, політичного, соціального розвитку, а також на різних рівнях державного устрою і державного управління, міждержавних процесів, в які вони залучені, а також своїм масштабом, чисельністю населення і простору, який займають їх території на земній кулі, доходимо розуміння того, що в світі виокремились найбільші за площею держави, які намагаються поділити між собою світ, сфери впливу у ньому. Маються на увазі США, Китай Росія, президенти яких та їх оточення претендують на роль господарів планети.

І усе залежить від ідей про те, як ці господарі збираються встановлювати світовий порядок, а також способів, принципів, на які вони будуть спиратися у встановленні світового порядку. Наскільки він буде справедливим, гуманним, правовим тощо.

І якщо покладатися на те, що у цих господарів планети є ідеї щодо збереження людства, наведення в ньому порядку на основі гуманних, справедливих принципів, постають конкретні завдання трансформації людства в напрямку зниження загроз і гарантій безпеки виживання людства, то можна окреслити ряд трансформаційних завдань в різних сферах людської практики.

Видаються значущими наступні напрями щодо трансформаційних процесів:

- екологічна проблематика [1] діяльності людствах в контексті збереження середовища, збереження планети Земля. І тут є багато напрацювань, багато прибічників збереження екології земної кулі, і це вимагає уваги, ідей, зусиль, реальних кроків в реалізації завдання збереження земної кулі на такому рівні, де людство могло би далі продовжувати своє існування; простіше кажучи людство повинно подбати про своє середовище проживання;

- видається надто загрозливим для життя людства наявність уже виробленої зброї, яка націлена на знищення людства та й загалом екології землі. Насьогодні, наявна зброя видається гарантом безпеки тому, що між державами є конкуренція і необхідність стримувати агресивні, експансивні тенденції у функціонуванні, житті держав. Можна сказати, що людство обслуговує проблематику страху і недовіри одних держав до інших через їхню агресивну експансивну політику.

- Завдання, яке здається ідеалістичним і фантастичним, однак є пов'язаним із трансформацією, перебудовою в принципі міждержавного існування міждержавних зв'язків, взаємодії й співпраці тощо, завдання, що видається таким, яке не може бути реалізованим без перебудови принципів міждержавного існування, співпраці тощо, і є таким, що стосується створення, а потім визнання певних правил, принципів, декларацій, про зобов'язання у міждержавних стосунках застосування лише дипломатичних засобів. Йдеться про різного роду обговорення, скликання різних самітів, складання комюніке, організацію форумів тощо із заборонаю виробництва нищівної для людини і людства зброї. Людство мусить дійти однозначного висновку, що без формування принципів довіри, необхідності домовлятися з різного роду проблематики, конфліктів, зіткнень інтересів, планів, намірів, бажань різних народів з їх державним устроєм, неможливо вберегти людство від загибелі і тотального знищення.

- Видається слушною думка, що, у глобальному сенсі, збереження людства може бути пов'язаним з тим, щоби людський потенціал – інтелектуальний, духовний, цивілізаційний, технологічний тощо, повинен бути спрямованим на розвиток самого людства, вивчення можливостей людини, надання допомоги людині від народження формуватися з високим потенціалом життєстійкості, надійних морально-етичних властивостей і характеристик, які дозволять людині набути вищих рівнів саморегуляції, стресостійкості у житті, у процесі зростання. І в масштабах земної кулі створити програми цивілізаційного розвитку для різних народів на планеті в контексті врахування їх етнічних особливостей, традицій, мети розвитку тощо. Зазначені програми, у першу чергу, мають містити, окрім матеріальної, технічної допомоги, допомогу просвітницьку, психологічну, психоедукаційну, психотерапевтичну тощо.

До прикладу, у самій Америці як найбільш розвинутій країні сучасного світу для груп населення, які отримуються як бездомні, які не працюють, чи як такі, яким дається свобода і право жити, створюються резервації, місця проживання, надається житло тощо. І цього виявляється недостатньо, оскільки людина, її природа вимагає навчання культурі.

Культура ж людини охоплює різні сторони її життєдіяльності. Йдеться не тільки про навчання, виховання, соціалізацію у широкому сенсі для того, щоб людина могла жити серед інших людей у людському суспільстві, але йдеться про глибокі внутрішні процеси в людині, які важливо налаштувати, сприяти набуттю здатності свідомої саморегуляції, налаштуванню системи психіки кожної людини із формуванням саногенного потенціалу людини [2], тобто, потенціалу здорових гуманних властивостей, саморозвитку психіки як системи, що самоорганізовується, самопрограмується, а відтак – саморозвивається, сприяти розвитку саме у напрямку гуманістичному, який традиційно вважається двобічним: з одного боку людина розкриває усі свої потенціали, а їх у людській психіці чимало, зокрема інтелектуальний, духовний, емоційний, фізичний, а з іншого – застосування, використання потенціалу людини на благо суспільства, в якому вона живе, а відтак – і людства загалом.

Використання людського потенціалу для розробки усе досконаліших видів зброї для вбивства інших людей видається неправомірним, бездуховним, таким, що суперечить завданням життя, розвитку і прогресу людства. І допоки такого роду даність не буде осмислено і прийнято вищим керівництвом наймогутніших держав, які претендують на роль господарів планети, людство вберегти від загибелі видається неможливим.

## Література:

1. Екологічна проблематика людства. URL : [https://ecoaction.org.ua/shcho-zminyt-novaklimatychnameta.html?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQiAwOe8BhCCARIsAGKeD54SUBjbly7IcyX9XChrhLviVaGgBieHllaCNQ4rq16AjZDAIFEtyasaAv3WEALw\\_wcB](https://ecoaction.org.ua/shcho-zminyt-novaklimatychnameta.html?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAwOe8BhCCARIsAGKeD54SUBjbly7IcyX9XChrhLviVaGgBieHllaCNQ4rq16AjZDAIFEtyasaAv3WEALw_wcB)
2. Zagalna\_Psihologia-Variy.pdf <https://studfile.net/preview/2266802/page:122/>

**Сеньків Я. Я.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Середня освіта (Технології та інформатика), Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

**Науковий керівник: Мельник Г. М.,**

*к.пед.н., доцент кафедри технологічної та професійної освіти, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

### **Застосування інформаційних технологій у процесі вивчення старшокласниками українських традицій**

Науковці зауважують, що «реалізація педагогічних технологій в умовах профільного навчання загалом сприятиме розвитку навичок самоосвіти, самоаналізу, самоконтролю, самооцінки, застосуванню таких надпредметних умінь як узагальнення, аналіз, синтез, порівняння, знаходження подібності й відмінності тощо» [1, с. 16].

Інформаційні технології (ІТ) стрімко змінюють усі сфери життя, зокрема й освіту. Використання ІТ у навчальному процесі дозволяє зробити його більш цікавим, інтерактивним та ефективним. У контексті вивчення українських традицій старшокласниками, інформаційні технології відкривають нові можливості для глибокого пізнання культурної спадщини, розширення світогляду та формування національної ідентичності молоді. У сучасних умовах, коли учні мають доступ до великої кількості цифрових ресурсів, традиційні методи навчання часто здаються їм застарілими та нецікавими. Застосування інформаційних технологій дозволяє поєднати культурно-історичний матеріал із сучасними підходами до навчання, що сприяє підвищенню мотивації учнів до вивчення національних традицій [2].

Мультимедійні презентації, відеоматеріали та інтерактивні лекції дозволяють наочно продемонструвати особливості українських традицій. Зображення народних костюмів, відеозаписи свят та обрядів створюють у старшокласників яскраві образи й сприяють кращому засвоєнню інформації.

Завдяки онлайн-курсам учні можуть самостійно вивчати українські традиції, переглядаючи відеоуроки, проходячи тестування та виконуючи інтерактивні завдання. Платформи типу Coursera, EdEra або Google Classroom можуть використовуватися для створення навчальних програм із вивчення української культури.

Різноманітні додатки та навчальні ігри дозволяють старшокласникам у захоплюючій формі ознайомитися з українськими традиціями, історією та культурою. Наприклад, інтерактивні квести, де потрібно вирішувати завдання, пов'язані зі святковими обрядами або народними ремеслами, сприяють активному засвоєнню знань.

Сучасні ІТ-технології дозволяють створювати віртуальні тури музеями народної творчості, етнографічними комплексами та історичними місцями. Такі віртуальні екскурсії дозволяють учням зануритися в атмосферу минулих часів і детально ознайомитися з архітектурою, побутом і мистецтвом українців. Соціальні мережі можуть бути ефективним інструментом для популяризації українських традицій серед молоді [3]. Учні можуть створювати власні блоги, публікувати матеріали про свята, народні звичаї, гастрономічні традиції тощо. Це сприяє розвитку навичок самостійного пошуку інформації, критичного мислення та творчого самовираження.

Вважаємо за доцільне виокремити основні переваги застосування інформаційних технологій у навчанні:

1. Застосування ІТ-технологій робить навчальний процес більш динамічним і привабливим для сучасних учнів, які з дитинства знайомі з цифровими пристроями.
2. Інформаційні технології дозволяють враховувати індивідуальні особливості учнів, пропонуючи їм різні форми подачі матеріалу, темпи навчання та рівень складності завдань.
3. У процесі використання ІТ у навчанні старшокласники не лише засвоюють знання про українські традиції, а й удосконалюють свої цифрові навички, що є необхідними у сучасному світі.
4. В сучасних умовах дистанційне навчання набуває особливого значення. Інформаційні технології дозволяють організувати навчальний процес незалежно від місця перебування учнів та вчителів.

Таким чином, застосування інформаційних технологій у процесі вивчення українських традицій старшокласниками є ефективним підходом, який сприяє не лише глибокому засвоєнню знань, а й розвитку сучасних компетентностей учнів. Інтеграція ІТ у навчальний процес дозволяє підвищити мотивацію до вивчення культурної спадщини, сприяє кращому розумінню національних цінностей і формуванню патріотичних почуттів. Успішне впровадження інформаційних технологій потребує розробки якісних ци-

фрових ресурсів, підготовки педагогів та активного залучення учнів до творчого навчального процесу.

### **Література:**

1. Васьківська Г. О. Реалізація педагогічних технологій в умовах профільного навчання: діяльнісний підхід. 2018. С. 15-22. URL : [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/712600/1/VHO\\_Polt18.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/712600/1/VHO_Polt18.pdf) (дата звернення : 08.01.2025 р.).

2. Воронкін О. С. Періодизація розвитку інформаційно-комунікаційних технологій навчання. *Вища освіта України*. 2014. № 3. С. 109-116.

3. Vaskivska H. O. Didactical determinants use of information and communication technology in process of training of future specialists. *Wiadomości Lekarskie*. Warszawa : Wydawnictwo Aluna, 2017. Tom LXX. № 4. S. 838-842.

**ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА,  
БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ ТА РИЗИК-  
МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ  
ВИКЛИКІВ І ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ СИСТЕМАМИ  
НА МІКРО-, МЕЗО- І МАКРОРІВНЯХ**

**Андрейко Г. Б.,**  
викладач «Львівського фахового коледжу  
Львівського національного університету природокористування»

**Кравчук Д. І.,**  
фаховий молодший бакалавр  
спеціальності Комп'ютерні науки,  
ВСП «Львівський фаховий коледж  
Львівського національного університету природокористування»

**Чорна Н. С.,**  
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності Менеджмент,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

### **Сучасні наукові підходи до аналізу категорії «Інформаційні системи»**

Інформаційні системи стали невід'ємною частиною сучасного світу. Вони використовуються в усіх сферах людської діяльності: бізнес, управління, наукова сфера, медицина, освіта. Завдяки швидкому розвитку цифрових технологій та зростанню обсягів даних, що генеруються щодня, інформаційні системи отримали важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування організацій, прийнятті рішень та оптимізації процесів.


Для реалізації окремих інформаційних, технології, а особливо їх комплексу, створюються інформаційні системи [3, с. 7].

Інформаційна система – це сукупність організаційних, технічних і програмних засобів, що призначені для збору, зберігання, обробки та передачі інформації, для підтримки різноманітних функцій і процесів. Вона може включати в себе як прості системи для автоматизації окремих завдань, так і складні багаторівневі системи для управління великими даними та підтримки стратегічних рішень.

**Актуальністю** даної теми виступає процес пов'язаний із збільшенням потоку даних, їх різноманітності та складності, а також із появою нових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей та великі дані. Аналіз інформаційних систем став об'єктом численних наукових досліджень, що

полягає у їх високій значущості для розвитку сучасного суспільства, науки, бізнесу та технологій.

Ключові аспекти, які роблять цю тему актуальною:

 **Зростання обсягу та складності даних**

Обсяги даних, що генеруються щодня, значно зросли, що ставить перед інформаційними системами нові завдання з обробки, зберігання, аналізу та візуалізації даних. Важливо розуміти, як сучасні інформаційні системи здатні ефективно управляти такими величезними масивами даних, інтегрувати різні джерела інформації та забезпечувати надійність і швидкість доступу.

#### **✚ *Технології штучного інтелекту та машинного навчання***

Сучасні інформаційні системи активно інтегрують штучний інтелект та алгоритми машинного навчання, що дозволяє створювати прогнози, автоматизувати прийняття рішень та адаптувати систему до нових умов. Це підвищує ефективність роботи інформаційних систем, але також вимагає нових підходів до їх проєктування, розвитку та оцінки.

#### **✚ *Цифрова трансформація організацій***

Більшість компаній і державних установ активно впроваджують інформаційні системи в свої процеси з метою підвищення ефективності управлінських і виробничих процесів, оптимізації взаємодії з клієнтами та забезпечення конкурентоспроможності, необхідності розвитку наукових підходів, що дозволяють успішно впроваджувати та використовувати в умовах цифрової трансформації.

#### **✚ *Інформаційна безпека***

У зв'язку з ростом кібератак і загроз для конфіденційності даних питання забезпечення безпеки інформаційних систем набуває особливої актуальності. Дослідження у цій сфері спрямовані на розвиток нових методів захисту інформації, виявлення загроз і реагування на них.

Інформаційна безпека – це стан захищеності системи передавання, опрацювання та зберігання даних, при якому забезпечено конфіденційність, доступність і цілісність даних [3, с. 10].

#### **✚ *Інтеграція різних типів інформаційних систем***

Сучасні організації часто використовують комбінацію різних типів інформаційних систем: корпоративні інформаційні системи, геоінформаційні системи, системи для управління великими даними, а також спеціалізовані інформаційні системи для підтримки наукових досліджень чи розвитку технологій. Розробка універсальних або інтегрованих підходів до взаємодії цих систем є важливим напрямком досліджень.

#### **✚ *Роль інформаційних систем у підтримці прийняття рішень***

Однією з ключових функцій інформаційних систем є підтримка прийняття управлінських рішень. Використання моделей, алгоритмів оптимізації та інструментів для аналізу даних в інформаційних системах дозволяє керівникам приймати обґрунтовані та оперативні рішення, що має велике значення для успішного функціонування організацій і суспільства в цілому.

### **✚ *Взаємодія людини та інформаційної системи***

Оскільки інформаційні системи активно використовуються людьми різного рівня кваліфікації, важливим напрямком є дослідження ефективних інтерфейсів користувача, зручних та інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів для забезпечення максимальної ефективності взаємодії людини з системою.

### **✚ *Розвиток нових архітектур інформаційних систем***

Сучасні інформаційні системи все більше орієнтовані на хмарні технології, розподілені обчислення, використання блокчейн-технологій, а також на забезпечення масштабованості та гнучкості. Це відкриває нові можливості для розробки інформаційних систем, які можуть адаптуватися до змінних вимог і потреб.

### **✚ *Етика і соціальні аспекти використання інформаційних систем***

Інформаційні системи також ставлять нові питання етики, приватності та соціальних наслідків їх використання. Наприклад, як інформаційні системи впливають на робочі місця, чи є проблема цифрового розриву між різними соціальними групами, а також як забезпечити етичне використання технологій штучного інтелекту та автоматизації.

### **✚ *Міждисциплінарність***

Інформаційні системи – це багатогранний феномен, що охоплює аспекти комп'ютерних наук, економіки, управління, соціальних наук та інших дисциплін. Тому для їх комплексного аналізу та вдосконалення необхідне інтегроване застосування знань з різних областей.

Сучасні наукові підходи до аналізу інформаційних систем вимагають нових інтердисциплінарних підходів, спрямованих на інтеграцію різноманітних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, великі дані, а також розв'язання питань безпеки, етики та взаємодії з користувачем.

Дослідження сучасних підходів до аналізу інформаційних систем є важливим і актуальним як для теоретичного розвитку інформаційних технологій, так і для практичного застосування у різноманітних сферах діяльності.

### **Література:**

1. Анісімов А. В. Інформаційні системи та бази даних : посібник для студентів факультету комп'ютерних наук та кібернетики. Київ : Оріон, 2017. 110 с.
2. Антоненко В. М. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями : навч. посіб. Ірпінь : Нац. Університет ДПС України. 2019. 212 с.

3. Інформатика (рівень стандарту) 11 кл. : підручник для 10-го (11-го) кл. / Й. Я. Ривкінд, Т. І. Лисенко, Л. А. Чернікова, В. В. Шакотько. Київ : Генеза, 2018. 144 с.

4. Клімушин Т. В. Інформаційні системи і технології в економіці : навч. посібник. Харків : Магістр, 2019. 448 с.

5. Соколов В. Ю. Інформаційні системи і технології : навч. посіб. Київ : ДУІКТ, 2018. 138 с.

6. Шило С. Г. Інформаційні системи та технології : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2017. 220 с.

**Ахек'ян А. М.,**

*к.ф.-м.н., професор МКА, заступник директора,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Міга В. К.,**

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Коліщак М. В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності Менеджмент,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу**

Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу – це довгострокові плани та напрями розвитку компанії, які передбачають впровадження інновацій з урахуванням принципів сталості та соціальної відповідальності.

Основними напрямками інновацій, спрямованими на досягнення сталого розвитку є:

1. Еко-інновації – розробка ресурсо- та енергоефективних технологій, «зелених» продуктів, відновлюваних джерел енергії, переробки відходів тощо.

2. Соціальні інновації – створення продукції та послуг для вирішення суспільних проблем, покращення якості життя.

3. Відповідальне управління ланцюгами постачання – етичні постачальники, прозорість, задоволення інтересів усіх стейкхолдерів.

4. Стратегічне партнерство заради сталості означає співпрацю з іншими компаніями, неприбутковими організаціями чи громадськими установами для розробки та впровадження інновацій, які сприяють сталому розвитку. Це

може включати спільні проєкти, обмін досвідом, впровадження зелених технологій, а також розвиток корпоративної соціальної відповідальності [1].

У сучасному світі бізнес постійно стикається з необхідністю адаптації до нових умов, що виникають у зв'язку з глобальними екологічними викликами, технологічними змінами та економічними вимогами. Одним із ключових аспектів, що визначає успіх підприємств на сучасному ринку, є здатність інтегрувати екологічні інновації у свою діяльність.

Екологічні інновації мають низку важливих аспектів, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств. Далі буде наведено кілька ключових факторів, які роблять їх важливими для розвитку бізнесу.

Еко-інновації використовують для зниження витрат на енергоресурси та матеріали. Впровадження енергоефективних технологій дозволяє підприємствам значно знизити видатки на енергоспоживання та матеріали. Наприклад, встановлення системи енергетичного менеджменту на виробничих підприємствах дозволяє зменшити споживання електрики та тепла, що особливо важливо в умовах зростання вартості енергоресурсів. Інвестиції в LED-освітлення, теплові насоси, автоматизовані системи контролю можуть призвести до значної економії витрат.

Згідно з дослідженнями Міжнародного енергетичного агентства (IEA), компанії, які впроваджують стратегії з підвищення енергоефективності, можуть досягати зниження витрат на енергоспоживання до 30% [2].

У багатьох країнах уряди вводять суворіші екологічні стандарти та вимоги до зменшення викидів вуглекислого газу, водяного та повітряного забруднення. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку, підприємства змушені адаптуватися до цих вимог. Використання зеленої сертифікації (ISO 14001, EMAS) допомагає компаніям не тільки відповідати вимогам законодавства, але й поліпшити репутацію серед споживачів і партнерів.

Екологічні інновації дозволяють бізнесам не лише уникати штрафів та санкцій за порушення екологічних стандартів, але й отримувати додаткові податкові пільги та субсидії від держави.

Сучасні споживачі все частіше звертають увагу на екологічну відповідальність компаній, з якими вони взаємодіють. За даними досліджень, понад 66% споживачів готові платити більше за продукти та послуги компаній, які дотримуються принципів сталого розвитку. Впровадження інноваційних екологічних технологій, таких як використання екологічно чистих матеріалів або виробництво енергії з відновлювальних джерел, може значно підвищити довіру до бренду. Таким чином, бізнес, що активно просуває зелену стратегію, може отримати конкурентну перевагу на ринку, залучаючи свідомих споживачів та покращуючи імідж.

Усе більше інвесторів віддають перевагу компаніям, які впроваджують сталий розвиток і практики корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Для них важливо, щоб підприємства не лише генерували прибуток, а й мали позитивний екологічний і соціальний вплив. Так, за даними дослідження McKinsey & Company, інвестори все частіше орієнтуються на бізнеси, що інвестують у екологічно чисті технології, оскільки це дозволяє знижувати ризики в довгостроковій перспективі [3].

Залучення таких інвестицій може стати важливим чинником для розвитку компанії, оскільки дозволяє фінансувати нові проекти, дослідження та розробки.

Екологічні інновації відкривають нові можливості для створення продуктів та послуг, які відповідають потребам екологічно свідомих споживачів. Наприклад, розвиток електричних транспортних засобів (EV), біорозкладної упаковки чи органічної продукції стає не лише конкурентною перевагою, а й способом виходу на нові ринки. Впровадження інновацій дозволяє підприємствам займати лідерські позиції, розвиватися в сегментах ринку та диференціюватися від конкурентів.

Екологічні інновації є важливим фактором, що забезпечує сталий розвиток бізнесу та підвищує його конкурентоспроможність. Вони дозволяють знижувати витрати, відповідати вимогам законодавства, поліпшувати репутацію компанії серед споживачів та інвесторів, а також створювати нові продукти і послуги, що відповідають сучасним екологічним вимогам. В умовах глобалізації та посилення уваги до екології, компанії, що активно інтегрують зелені технології в свою діяльність, мають значні шанси на успіх та процвітання в майбутньому.

### **Література:**

1. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти : підручник / І. Л. Якименко, Л. П. Петрашко, Т. М. Димань, О. М. Салавор, Є. Б. Шаповалов та ін. Київ : НУХТ, 2022. 133 с.

2. International Energy Agency (IEA). *Energy Efficiency 2020*. URL : <https://www.iea.org/reports/energy-efficiency-2020>.

3. McKinsey & Company. How the COVID-19 crisis is changing the world of sustainability. URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business-2020>.

**Борак А. Ю.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*спеціальності Менеджмент,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Науковий керівник: Корицька О. І.,**  
*к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

### **Чинники виникнення шрінкфляції як прихованої форми інфляції, а також шляхи її регулювання на макроекономічному рівні**

В умовах динамічного розвитку сучасної економіки, питання стабільності цін та купівельної спроможності населення набувають особливої актуальності. Інфляція, як складне багатогранне явище, постійно перебуває в центрі уваги економістів, політиків та широкого загалу. Традиційно, інфляцію розуміють як загальне підвищення рівня цін на товари та послуги протягом певного періоду часу, що призводить до знецінення грошей. Однак, існують й приховані форми інфляції, які не завжди відображаються в офіційних статистичних даних, але відчутно впливають на економічне становище споживачів. Однією з таких форм є шрінкфляція.

Шрінкфляція – це практика зменшення кількості, ваги або об'єму товару в упаковці при збереженні або незначному зниженні його ціни. Цей феномен, хоча й не є новим в економічній практиці, останнім часом набув значного поширення та викликає все більше занепокоєння серед споживачів та експертів. Шрінкфляція створює ілюзію стабільності цін, приховуючи фактичне зростання вартості одиниці товару. Споживачі, не завжди помічаючи зменшення розмірів упаковки, фактично платять більше за меншу кількість продукту [1].

Причини, з яких виробники вдаються до використання такого явища можна поділити на дві категорії: економічні та конкурентні чинники.

Зростання витрат виробництва – це найпоширеніша та найочевидніша причина виникнення такого явища. Коли виробники стикаються зі збільшенням цін на сировину (наприклад, какао для шоколаду, молоко для молочних продуктів, пшениця для хліба), енергію, транспортування, оплату праці та інші складові собівартості продукції, вони змушені шукати способи збереження своєї прибутковості. Підвищення ціни на товар напряму може призвести до втрати покупців, тому зменшення кількості продукту в упаковці стає менш помітним способом компенсації зростаючих витрат.

В умовах загальної інфляції, коли ціни на більшість товарів та послуг зростають, виробники можуть вдаватися до шрінкфляції, щоб "йти в ногу" з

ринком, але при цьому не відлякувати споживачів різким підвищенням цін. Особливо актуальною шрінкфляція стає під час стагфляції – ситуації, коли економіка перебуває в стані стагнації (відсутність економічного зростання) на фоні високої інфляції. В таких умовах виробники намагаються зберегти обсяги продажів, пропонуючи менше товару за відносно стабільну ціну.

Ще однією з причин використання шрінкфляції виробниками є валютні коливання. Зміна курсів валют, особливо для країн, що імпортують значну кількість сировини або готової продукції, може призвести до зростання собівартості виробництва. В таких випадках шрінкфляція може стати інструментом адаптації до нових економічних реалій.

В умовах жорсткої конкуренції виробники намагаються утримувати або збільшувати свою частку ринку. Підвищення ціни може призвести до втрати покупців на користь конкурентів, тому шрінкфляція стає способом збереження конкурентоспроможності, дозволяючи уникнути прямого цінового змагання [2].

Споживачі часто більш чутливі до зміни ціни, ніж до зміни кількості продукту. Виробники використовують цей психологічний ефект, зменшуючи розмір упаковки, але зберігаючи звичну ціну. Таким чином, вони уникають негативної реакції споживачів на підвищення цін. Наприклад, зменшують вагу шоколадки чи цукерок, об'єм напоїв у пляшках, кількість печива в упаковці, довжину туалетного паперу в рулоні. Для споживачів це досить непомітне явище, адже для них важливіше чи є їх улюблений товар на прилавку або якого виробника обрати, щоб було смачніше, проте лише незначна кількість людей періодично перевірятиме скільки грам товару в їх улюбленій пачці з чипсів.

Переважно, виробники використовують дане явище як комплексну стратегію для збереження прибутковості, конкурентоспроможності та задоволення потреб ринку, а не лише як спосіб виживання при складних економічних умовах. Тому, важливо вживати заходи для регулювання шрінкфляції на рівні національної економіки [3].

В першу чергу, важливо прийняти законопроект, який буде вимагати обов'язкового та чіткого зазначення на упаковці ваги або об'єму нетто товару для того, щоб споживачі могли легко порівнювати ціни за одиницю продукту та помічати зміни в кількості товару. Наступним кроком є заборона на використання термінів, що вводять в оману, на кшталт «більше», «збільшений розмір», «нова формула» тощо, якщо вони не підтверджені фактичним збільшенням кількості продукту або значними змінами в його складі. Крім того, важливо ввести стандартизацію для окремих категорій товарів (наприклад, напої, молочні продукти), це може полегшити порівняння цін для споживачів.

Отже, шрінкфляція призводить до прихованого підвищення цін, ускладнює порівняння цін та може вважатися обманом споживачів, які не завжди помічають зменшення кількості товару. Це знижує купівельну спроможність населення та ускладнює вибір.

Також важливо розуміти, що боротьба зі шрінкфляцією – це тривалий процес, який потребує постійної уваги та зусиль з боку держави, бізнесу та споживачів. Комплексний підхід, що поєднує законодавчі, інформаційні та економічні інструменти, є найбільш ефективним способом подолання цього явища.

### **Література:**

1. Цхададзе Д. С. Шрінкфляція як метод упередження банкрутства на ринку України. Abstracts of I International scientific-practical conference "Economic and business administration development: scientific currencies and solutions". 2020. С. 109-112. URL : <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/53783> (дата звернення : 08.01.2025).

2. Чому виробники зменшують упаковки товарів і як з цим борються - BBC News Україна. BBC News Україна. URL : <https://www.bbc.com/ukrainian/news-66813338> (дата звернення : 08.01.2025).

3. Шевченко К. Шрінкфляція: (не)прихована інфляція у кожного на столі. Censor.net. URL : [https://censor.net/ua/blogs/3433943/shrinkflyatsiya\\_nepryhovana\\_inflyatsiya\\_u\\_kojnogo\\_na\\_stoli](https://censor.net/ua/blogs/3433943/shrinkflyatsiya_nepryhovana_inflyatsiya_u_kojnogo_na_stoli) (дата звернення : 08.01.2025).

**Боршош А. В.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент,*

*Національний університет «Львівська політехніка»*

**Науковий керівник: Корицька О. І.,**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка»*

### **Економічний аналіз агропромислового комплексу України в період війни та перспективи експорту продукції**

Україна володіє потужним агропродовольчим сектором, здатним не лише повністю забезпечити потреби внутрішнього ринку у харчових продуктах, але й займати активну позицію на міжнародних ринках низки важливих аграрних товарів. Для цього нам сприяють географічні умови для сільського господарства, з величезними родючими чорноземами, які займають близько 25 % світових запасів цього ґрунту.

До повномасштабної війни за обсягами експорту Україна входила до п'ятірки найбільших експортерів зернових у світі, експортували  $\frac{3}{4}$  від того, що виробляли, внутрішнє споживання зернових становило лише 20-25 %. Україна постачала 10 % світового експорту пшениці, понад 14 % кукурудзи і понад 47 % соняшникової олії [1]. Наразі завдяки допомозі партнерів Україна залишається ключовим постачальником на світових ринках зерна та соняшникової олії, з часткою понад 10 % міжнародної торгівлі. 2023 р. експортовано 16,1 млн т пшениці до 65 країн, 26,2 млн т кукурудзи до 80 країн і 5,7 млн т соняшникової олії до 130 країн світу [2].

Після початку воєнних дій продовольча безпека в Україні зазнала краху не лише через зруйновану інфраструктуру, а й через погіршення ланцюга поставок. Прямі збитки, завдані агропромислому сектору складають мільярди доларів США, до них входять знищення та пошкодження сільськогосподарської техніки, крадіжки виробленої продукції та інше. Навіть за таких умов ми продемонстрували високу стійкість до ризиків та втрат у такий складний період.

За оцінками УКАБ, у 2023 р. в Україні виробництво зернових культур було на 10 % більше показника 2022 р., олійних – на 18 %. Виробництво цукрових буряків зросло на 29 % проти 2022 р. [3]. Ми відновили потреби внутрішнього ринку не тільки в зернових культурах, туди також входять молочна галузь, вирощування овочів, плодово-ягідні культури, а також м'ясні продукти. Зараз наш аграрний сектор сфокусований на відношення експорту продукції.

У 2023 р., за попередніми оцінками, експортовано 67,5 млн т агропромислової продукції різних видів, що на 15 % перевищує показник 2022 р. Разом з тим, експортний виторг у 2023 р. склав 21,9 млрд дол. США, що на 8 % менше від показника 2022 р. через падіння цін майже на всі види агропродукції проти попереднього року та дорогу експортну логістику [4].

Наразі нашій державі потрібно активно розвивати провідні напрями забезпечення повного функціонування аграрнопромислового сектору, щоб зберегти цілісним ланцюги виробництва та постачання продукції у тому числі в зовнішньоекономічній діяльності. В умовах відновлення країною забезпечується правильна політика диверсифікації розвитку аграрного сектору, що базується на підвищенні інвестиційної привабливості. Також вже почалося активне відновлення аграрного виробництва на деокупованих територіях.

У загальному український аграрний сектор під час війни зберіг здатність забезпечувати постачання продукції як на зовнішній, так і на внутрішній ринок і перспективи для цього втішні та продовжують зростати. Це свідчить про високу змогу адаптації агропромислового сектору України до

кризових умов та його ключову роль у відновленні економіки і зміцненні позицій країни на міжнародних ринках.

#### **Література:**

1. Загроза продовольчій безпеці світу / Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/zagroza-prodovolchij-bezpeci-svitu> (дата звернення : 10.01.2025).

2. На розмінованих землях України вже можна виростити 1 млн т зерна / Прес-служба Апарату Верховної Ради України. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/245689.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/245689.html) (дата звернення : 10.01.2025).

3. Сільське господарство в умовах воєнного часу: другий рік боротьби за виживання. УКАБ. URL: [https://www.ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/novosti/silske\\_gospodarstvo\\_v\\_umovakh\\_voennogo\\_chasu\\_drugiy\\_rik\\_borotbi\\_za\\_vizhivannya](https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/silske_gospodarstvo_v_umovakh_voennogo_chasu_drugiy_rik_borotbi_za_vizhivannya) (дата звернення : 11.01.2025).

4. Україна цього року збільшила експорт агропродукції на 15% – УКАБ. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3806895-ukraina-cogoric-zbilsila-eksport-agroprodukcii-na-15-ukab.html> (дата звернення : 12.01.2025).

**Дегтерьова В. І.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня*

*вищої освіти спеціальності Туризм,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Науковий керівник: Стручок Н. М.,**

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Особливості інтеграції туристичного ринку України на шляху до Європейського Союзу**

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується домінуванням сфери послуг як у структурі національного виробництва більшості країн світу, так і в системі міжнародних економічних відносин. Це свідчить, з одного боку, про формування економіки нового типу, а з іншого, більш глобального – про перехід до наступного ступеня розвитку світового співтовариства – постіндустріального типу суспільства, що відзначається провідними позиціями сфери послуг та інформаційних технологій у системі створення валового національного продукту, зовнішньої торгівлі окремої країни та відповідно міжнародної торгівлі в цілому.

В структурі туристичного ринку можна виділити наступні елементи: зовнішній (міжнародний) туризм, який включає в'їзний міжнародний туризм, виїзний міжнародний туризм, а також внутрішній туризм.

Що стосується рівня інтегрованості туристичної галузі України до світогосподарських зв'язків, то частка міжнародного туризму в структурі туристичних послуг країни не перевищує 35% [1, с. 76-85]. До цього слід додати невідповідність туристичної інфраструктури країни міжнародним стандартам, неефективність використання потенціалу туристичних ресурсів та інші негативні чинники. Усе це вимагає пошуку шляхів оптимізації зовнішньоекономічної діяльності туристичних підприємств України, розроблення шляхів і тактики виходу національних туристичних підприємств на зовнішні ринки, обґрунтування конкретних заходів щодо створення сприятливих умов функціонування туристичної діяльності.

Індустрія туризму вирізняється складністю внутрішньої структури, ієрархією цілей функціонування компонентів і елементів, різноманітністю зовнішніх і багаторівневістю внутрішніх комплексують зв'язків, стадійністю споживання та організації обслуговування. Він формується вертикальними, горизонтальними та наскрізними взаємозв'язками між елементами та компонентами.

Міжкомпонентні горизонтальні зв'язки, наявні між підприємствами різних галузей, задіяних в організації туристичного споживання відповідно стадійності процесу обслуговування, дозволяють виділити в межах індустрії туризму функціонально-стадійні підсистеми, представлені сполученнями різнорідних функціонально-галузевих елементів, що виконують однорідні функції в сфері туризму: інституційно-організаційну, функціонально-господарську та територіально-господарську [2, с. 15-21].

За роки становлення та еволюції туризму були розроблені й широко застосовуються різноманітні та ефективні форми співпраці в цій сфері. Основними цілями такої співпраці є:

- використання туристичних зв'язків для укріплення взаєморозуміння й довіри між країнами;
- використання туризму для розвитку взаємовигідних економічних і торгових відносин;
- розширення зв'язків і контактів по лінії науково-технічних та культурних організацій і окремих особистостей;
- створення на взаємних засадах більш сприятливих умов для туристичного обміну між зацікавленими країнами, організація технічного співробітництва шляхом обміну туристичною інформацією, розробка спільних стандартів і технологій обслуговування туристів, спрощення туристичних формальностей.

На основі проведеного аналізу підходів щодо управління та регулювання розвитком туристичних ринків в умовах глобалізації можна сформулювати таку схему ієрархії органів управління рис. 1.

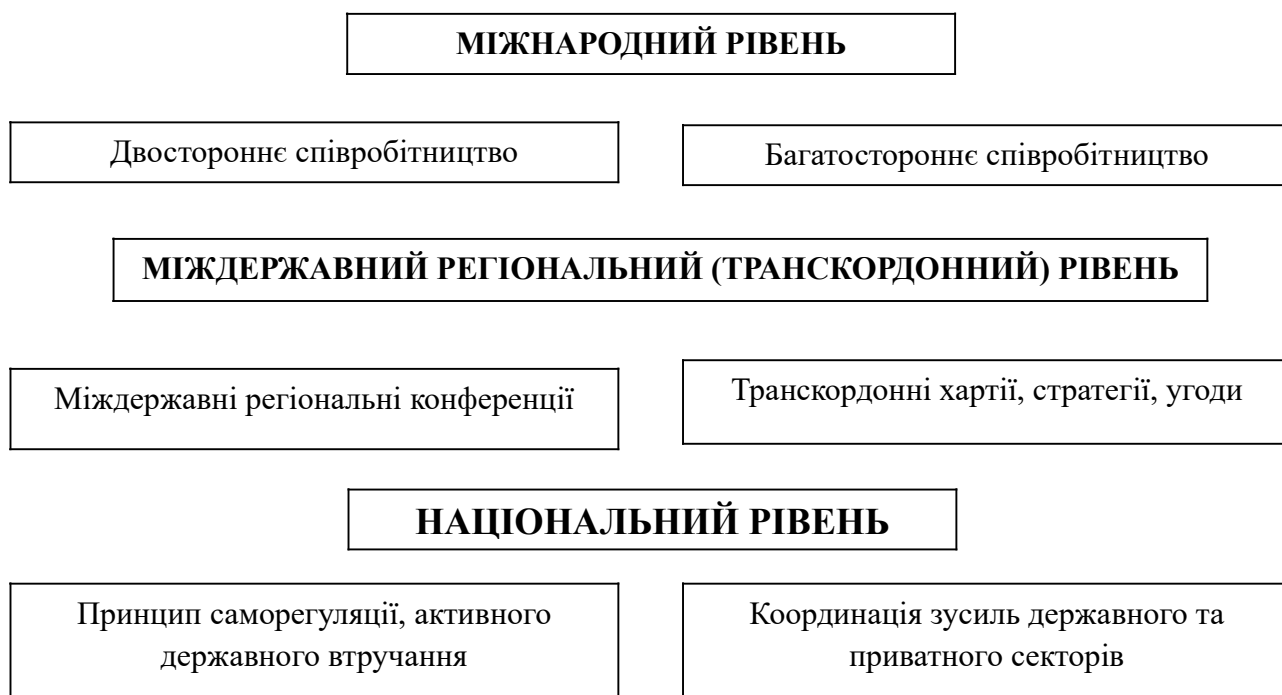


Рис. 1. Схема ієрархії органів управління у сфері туризму [3]

Найістотніші проблеми у сфері туризму України, що впливають на обґрунтування напрямів стратегії інтеграції у ЄС, проявляються у недостатньому рівні фінансування туристичної галузі, невідповідності стану туристичної інфраструктури міжнародним стандартам, слабкому зв'язку пов'язаних та підтримуючих галузей із туристичною, невизначеності зовнішньоекономічних стратегій більшості національних туристичних підприємств, недосконалості туристичної політики уряду та нормативно-правової бази розвитку туризму, неефективному використанні потенціалу туристичних ресурсів.

#### Література:

1. Buhas, V., & Kovalchuk, E. (2024). Інтеграція України у світовий ринок туристичних послуг. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2 (14), 76-85.
2. Хмелевський О. В., Кошівська М. В. Розвиток туризму в контексті євроінтеграції України. *Приазовський економічний вісник: електрон. наук. журн.* Класич. приват. ун-т. Запоріжжя. 2018. № 2 (07). С. 15-21.

3. Сідоров М. В., Юрченко О. Є., Юрченко С. О. Україна на світовому ринку туристичних послуг: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 256 с.

4. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. *Вісник Львівського університету*. Сер.: Економічна. 2022. Вип. 62. С. 178-196.

**Євменчук В. В.,**  
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності Право, ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Мандзяк І. В.,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ»МАУП»*

**Смолин Я. В.,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ»МАУП»*

### **Напрями покращення діяльності організації**

З огляду на значний вплив чималої кількості факторів на управління фінансовими процесами на підприємстві, актуалізується потреба в оформленні основних складових, який забезпечують стратегічний менеджмент на підприємстві, – це управління грошовими потоками, управління прибутком підприємства, управління активами, оцінка вартість грошей, управління капіталом та його вартістю, управління інвестиціями, оцінка показників фінансового стану, управління ризиками.

У ринковій економіці існує небезпека виникнення кризових ситуацій на підприємстві, зокрема фінансової кризи суб'єкта. Фінансова криза – це фаза розбалансованої діяльності установи та обмежених можливостей впливу її керівництва на фінансові відносини, які створюються на цьому підприємстві.

Зауважимо, що фактори кризи здебільшого має стратегічний характер. Коли менеджмент є неправильним чи несвоєчасним, це зумовлює фінансову кризу на підприємстві, зокрема коли відсутня чи нераціонально функціонує система попередження у вигляді прогнозування банкрутства установи.

Як відомо, стратегічна криза зароджує кризу прибутковості, а ця в свою чергу, веде до втрати підприємством власної ліквідності.

Роль грошового потоку (процесу) у фінансовому менеджменті

- Він дає інформацію про ситуацію в компанії з точки зору стану коштів – основну інформацію, яку власники та керівництво найчастіше

запитують «Скільки грошей у нас є / ми матимемо?», тому ми повинні знати точний стан наявних грошей (відповідно до ступеня ліквідності), але також контролювати гроші, які, як ми очікуємо, надійдуть рано чи пізно, або вони підуть (сьогодні, завтра, протягом цього тижня, місяця, кварталу).

- Це дозволяє ідентифікувати окремі типи фінансових потоків у компанії - грошовий потік, зафіксований у формі звіту, дає нам інформацію про операційну, інвестиційну та фінансову діяльність компанії.

- Він інформує про розподіл коштів – ми бачимо обсяг пов'язаних грошей – у матеріальних запасах, незавершеному виробництві, товарах на складах, а також фінансових і майнових вкладах, які є потенційними джерелами готових грошей.

- Він показує ступінь ліквідності – це пов'язано з попереднім пунктом, при цьому неможливо однозначно стверджувати, наскільки високою повинна бути саме ліквідність компанії, в цілому можна сказати, що дуже низька ліквідність може бути негативним сигналом для довірливих партнерів що ми маємо проблеми зі своєчасною оплатою своїх зобов'язань, проте занадто висока ліквідність може свідчити про певний нездоровий консерватизм, страх і навіть нездатність власників і менеджменту приймати рішення про те, куди і на яких умовах ефективно розподілити вільні грошові ресурси.

- Він розкриває потенціал неефективності управління – якщо один із видів діяльності компанії не управляється належним чином (див. на початку – системний характер і комплекс заходів), можуть виникнути небажані умови ліквідності та фінансування.

- Наприклад ми неправильно оцінюємо запланований потенціал продажів нашої продукції та надлишки, що призводить до великої частки готівки, пов'язаної з товарними запасами, за рахунок малої кількості, необхідної для оплати кредиторської заборгованості. Він сигналізує про можливі очікувані фінансові ризики та можливості підприємця – правильно керуючи грошовими потоками, ми можемо заздалегідь реагувати на ринкові тенденції, очікувані зміни умов ведення бізнесу та сигнали змін у поведінці клієнтів і вчасно переглядати бізнес-плани, щоб уникнути проблем з фінансування в наступному періоді, або вміло використовувати ефекти та можливості, які можуть виникнути.

Це впливає на стратегію та її напрямки – нашим стратегічним рішенням може бути призупинення виходу на зовнішні ринки, перенесення низькопріоритетних інвестицій, зміна форми придбання (оренда замість купівлі), невиплата дивідендів, логічно протилежна процедура у випадку позитивного розвитку.

Ми вважаємо, що основні причини фінансової кризи та чинники, що призвели до кризи багатьох підприємств, це:

1. державний борг та економічна криза в Єврозоні та ЄС;
2. інституційні та політичні відповіді ЄС на фінансову кризу та виклики, з якими він все ще стикається;
3. області регресу та поточні проблеми, пов'язані з війною Росії та України;
4. початковий вплив кризи COVID-19, яка була помітна в державі на момент огляду, перший;
5. поточні виклики перед державою для вступу у ЄС;
6. слабе корпоративне управління;
7. недостатнє управління ризиками на підприємстві тощо.

Максимально ефективне управління персоналом базується на таких принципах: 1. Людина – основа корпоративної культури. Успішні підприємства приділяють велику увагу персоналу; коли людей ставлять на вершину змін, вони стають рушійною силою цих змін.

2. Менеджмент для всіх. Управління має здійснюватися на трьох рівнях: вище керівництво, середнє керівництво («команда») і нижня ланка («співробітники»).

3. Ефективність як критерій успіху підприємства, що полягає в досягненні мети з мінімальним використанням ресурсів і максимальним отриманням прибутку.

4. Взаємини як критерій успіху підприємства.

5. Якість як критерій ефективності. Необхідно працювати з п'ятьма взаємозалежними підсистемами якості: особиста якість; якість команди; якість продукції; якість сервісу і якість організації.

6. Команда як критерій успіху підприємства. Усі команди й окремі співробітники, які входять до єдиної команди, роблять внесок як в успіх, так і в провали організації.

7. Навчання – ключ до розвитку та змін і невід'ємна частина життєво важливого процесу просування підприємства [3].

Основні напрями підвищення ефективності системи управління організації в сучасних умовах:

1. Удосконалення структури управління, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій та особистих якостей.

2. Автоматизація та організація робочих місць. Створення умов для високоефективної праці вимагає відповідної організації та обладнання робочих місць працівників, їх планування, забезпечення оптимальних умов праці.

3. Вироблення стратегії розвитку підприємства на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розроблення філософії і політики, що охоплює деякі зі сфер функціонування підприємства.

4. Розроблення інформаційної системи підприємства, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.

5. Розроблення системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.

6. Розроблення системи підбору, навчання, оцінки і переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на підприємство.

7. Перехід від системи планування за принципом «зверху вниз» до «зустрічного» чи змішаного планування, за якого цільові завдання спускаються «зверху вниз», а способи їхнього вирішення формуються за принципом «знизу нагору» [3].

#### Література:

1. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : ЦУЛ, 2021. 728 с.
2. Козир С. В., Слесарєв В. В., Ус С. А., Хом'як Т. В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник. Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с.
3. Козир С. В. Комп'ютерно-інтегрована система підтримки прийняття управлінських рішень на основі бізнес-процесів. *Розвиток технічних наук: проблеми та рішення* : зб. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Брно, Чеська Республіка, 27-28 квіт. 2018 р.) Брно, 2018. С. 20-24.
4. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 110-116.
5. Пістунов І. М. Моделювання бізнес процесів : навч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2021. 130 с.

**Калінін Д. В.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*спеціальності Менеджмент,*  
*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*  
**Науковий керівник: Стефанишин О. Б.,**  
*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,*  
*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Інвестиційна стратегія як основа для економічного розвитку підприємства**

У сучасних умовах інвестиції є важливим інструментом для подолання економічної кризи, структурних змін у національній економіці, стимулювання технічного прогресу та підвищення ефективності господарської діяльності як на мікро-, так і на макрорівнях. Це пов'язано з тим, що інвестиції впливають на основи економічної діяльності, визначаючи процес загального економічного зростання. Серед основних економічних факторів, які сприяли економічній кризі та гальмують перехід України до економічного зростання, найважливішою є низька інвестиційна активність. Для вирішення цієї проблеми необхідно застосувати комплексний підхід до її вивчення, поглиблення розуміння суті, етапів та взаємозв'язків інвестиційних процесів, особливо на рівні підприємства.

Розробка інвестиційної стратегії є важливим етапом у процесі економічного розвитку сільськогосподарського підприємства, оскільки вона забезпечує узгодженість довгострокових цілей із наявними ресурсами та можливостями для їх ефективного використання. Наявність чітко сформульованої стратегії дозволяє підприємству не лише досягати бажаних результатів у поточному періоді, але й планувати свою діяльність на майбутнє, зменшуючи ризики і зберігаючи стабільність у довгостроковій перспективі. Інвестиційна стратегія допомагає організувати ефективний розподіл фінансових ресурсів, забезпечуючи оптимальне використання як наявного капіталу, так і залучених інвестицій.

Для сільськогосподарських підприємств особливо важливо мати чітку інвестиційну стратегію, оскільки аграрний сектор потребує значних вкладень у технічне переоснащення, модернізацію виробничих процесів, а також у покращення інфраструктури. Стратегічне планування інвестицій дозволяє своєчасно реагувати на зміни в економічному середовищі, адаптуватися до нових вимог ринку та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності. У свою чергу, ефективна інвестиційна стратегія створює умови для сталого зростання, розвитку і покращення фінансової стабільності підприємства, що в кінцевому підсумку сприяє загальному

економічному розвитку аграрного сектору. Актуальність питання спричинила вибір теми дослідження.

Теоретичні, методологічні та практичні засади ефективності інвестицій викладено у працях І. Ансофа, Дж. Кейнса, М. Портера, Й. Шумпетера, П. Самуельсона, в Україні, зокрема, І. Бланка, В. Геєця, О. Швиданенка, Т. Якимчук та ін. Проблемі ефективності інвестицій в аграрній сфері присвячено роботи вітчизняних вчених С. Гуткевич, О. Гутурова, М. Кіселя, М. Коденської, А. Пилипенка, І. Сидорова, К. Пріб та ін.

«Інвестиційна стратегія – це довгостроковий план, система концептуальних цілей і важелів для їх досягнення. Стратегія – це те що поєднує тактичні короткострокові дії інвестора в систему, яка забезпечує високий результат не стільки на «сьогодні», скільки в цілому за стратегічний період часу» [1].

Розробка інвестиційної стратегії повинна базуватися на кількох важливих критеріях, які визначають її ефективність і доцільність. Перш за все, вона має відповідати наявним фінансовим ресурсам, доступним для інвестування. По-друге, стратегію необхідно оцінювати з точки зору її результативності, тобто наскільки отримані результати співвідносяться з витратами на їх досягнення. Важливою умовою є чітке визначення термінів досягнення поставлених цілей, а також оптимальне балансування між очікуваними прибутками та ризиками, що можуть виникнути через невизначеність майбутнього періоду. Крім того, важливо враховувати, щоб плановані інвестиції відповідали зовнішнім економічним умовам та загальному стану ринку, в якому функціонує підприємство.

Передумовою формування інвестиційної стратегії є загальна стратегія економічного розвитку підприємства, стосовно якої інвестиційна стратегія носить підлеглий характер [2].

Інвестиційна стратегія спрямована на досягнення таких основних цілей: максимізація доходів від інвестицій та мінімізація ризиків, пов'язаних з інвестиційною діяльністю. Для цього необхідно здійснити низку важливих етапів, серед яких: аналіз зовнішнього інвестиційного середовища та прогнозування тенденцій на ринку інвестицій; проведення технічних і маркетингових досліджень; пошук нових інвестиційних можливостей з вищим рівнем прибутковості; оцінка привабливості різних інвестиційних проєктів і фінансових інструментів з метою відбору найбільш ефективних варіантів; створення капітального бюджету; а також формування оптимальної структури для інвестування, що забезпечить максимальну віддачу.

## Література:

1. Пилипенко А. М. Формування інвестиційної стратегії аграрного підприємства. Економіка інноваційної діяльності підприємств. С. 433-434. URL : [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14309/1/NRMSE2019\\_V3\\_P433-434.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14309/1/NRMSE2019_V3_P433-434.pdf)
2. Таран О. М. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2020. 345 с.
3. Гуторов О. І. Інвестиційна стратегія підприємства: принципи, методи та етапи розробки. Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». 2021. № 2. Т. 2. DOI : 10.31359/2312-3427-2021-2-2-212
4. Маковоз О. С., Крайня Д. Р., Обуховський О. В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 5 (32). С. 70-75. DOI : <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-10> (дата звернення : 10.09.2024).

**Кальмук Б. Ю.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент, Національний університет «Львівська політехніка»*

**Науковий керівник: Корицька О. І.,**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка»*

## **Децентралізоване управління підприємствами: інноваційні технології та нові перспективи**

Цифровізація економіки зумовлює суттєву трансформацію умов функціонування підприємств, вимагаючи від учасників ринку здатності до швидкої адаптації до змін середовища. Тому для ефективного управління на засадах адаптивності й інноваційності бажано опиратися на специфічні знання тих членів організації, які знаходяться у межах організаційної структури найближче до місця виникнення проблеми чи можливості.

Проблема використання специфічного знання, окреслена Фрідріхом Гаєком у його епохальній праці «Використання знання в суспільстві» [1], набуває нової актуальності в умовах глобалізації та зменшення міжорганізаційних транзакційних витрат. Тобто засади функціонування підприємств все менше відповідають моделі окремого організму, керованого чітко і детально прописаними цілями. Натомість, вони повинні

функціонувати як відкриті системи, де пріоритет надається загальним цілям, у той час як адаптивність стає ключовою конкурентною перевагою.

Керівництво повинно усвідомлювати і враховувати, що в умовах динамічного та мінливого середовища воно не може володіти повнотою інформації, потрібної для вирішення локальних проблем, віддалених від центру прийняття рішень. Специфічні знання, у Гаєковому сенсі, є неявними, і часто неусвідомленими, що унеможливує їх прямий збір. Для їх виявлення було б доречно застосувати механізми спонтанного порядку, які виникають природно в процесі взаємодії учасників. Ефективне використання цих знань можливе лише за умови, що рішення ухвалюються локально, безпосередньо в місцях виникнення проблем чи нових можливостей. Це передбачає децентралізацію управління підприємством, тобто збільшення повноважень і відповідальності нижчих рівнів управління і безпосередніх виконавців.

Децентралізоване управління пов'язане з певними труднощами, основними з яких є складність контролю, необхідність довіри та проблеми обміну інформацією. Вирішення цих труднощів передбачає застосування інноваційних технологій, серед яких можна виокремити блокчейн («Інтернет цінностей»), і рішення на його основі, Інтернет речей (ІоТ) та штучний інтелект (АІ, ШІ). Їх застосування дає змогу зменшити залежність від центрального офісу, покращити прозорість і залучити більшу кількість учасників до процесів прийняття рішень.

Штучний інтелект, за умови подальшого розвитку і належного налаштування, зможе не лише замінити людей у виконанні рутинних чи аналітичних завдань, але й стати інструментом для автоматизації планування і основних процесів управління [2]. Це може сприяти підвищенню продуктивності, зниженню витрат і створенню нових моделей трудових відносин, де людина буде більше зосереджена на творчих, креативних та стратегічних аспектах роботи. Новий характер трудових обов'язків зумовить зростання ролі специфічних неявних знань, що вимагає вищого рівня автономії працівників.

Інтернет речей є ключовою технологією, що трансформує виробничі процеси, підвищуючи їх ефективність і продуктивність. Застосування ІоТ дозволяє інтегрувати фізичні об'єкти з цифровими системами, створюючи інтелектуальні мережі з можливістю автоматизованого контролю та управління, усуваючи таким чином необхідність існування контролюючих органів. В системах логістики і постачання ІоТ сприяє покращенню управління ланцюгами поставок, надаючи точні дані про стан запасів, транспортування і виробничі процеси в режимі реального часу [3].

Штучний інтелект і ІоТ, окремо чи в поєднанні спрощують обмін інформацією між працівниками і підрозділами, її аналіз і адаптацію, що

особливо актуально в контексті децентралізованого менеджменту, в організаціях, де немає вираженого центру збору і обробки даних.

Найперспективнішою інноваційною технологією децентралізованого управління підприємствами на сьогодні є блокчейн, як реєстр, в який можна вносити додаткові записи, проте не можна змінювати чи видаляти раніше внесені записи в попередніх блоках, що дає змогу усунути проблему довіри не лише між різними організаціями, а й в межах єдиного децентралізованого підприємства – між підрозділами, що функціонують з високим рівнем автономії.

На основі блокчейну також функціонують смарт-контракти – алгоритми, що автоматично виконуються при досягненні певних умов і не вимагають людського втручання після свого запуску. Смарт-контракти зробили можливим створення нового типу організацій – децентралізованих автономних організацій (DAO). DAO не потребують менеджменту, а забезпечують взаємодію учасників на засадах виконання смарт-контрактів.

### **Література:**

1. Hayek F.A. The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*. 1945. Vol. 35, No. 4. P. 519–530.
2. Чукурна О., Тардаскіна Т. Менеджмент в цифровій економіці : навч. посіб. Одеса : Астропринт, 2024. 426 с.
3. Bhaskar A. How IoT Is Transforming The Manufacturing Industry. *Forbes*: веб-сайт. URL : <http://bit.ly/3WfwY2w> (дата звернення : 26.11.2024).

**Канцір І. А.,**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

### **Маркетинг сталого розвитку: реалії та перспективи**

Економічні реалії характеризуються швидкими змінами у бізнес-середовищі, глобалізацією, розвитком цифрових технологій та наголосом на соціально-екологічних проблемах, створюють нові виклики та можливості для підприємств. У цих умовах концепція сталого маркетингу набуває особливого значення, як ефективний інструмент формування конкурентних переваг, підтримання лояльності споживачів та побудови позитивного іміджу бренду.

Маркетинг формує позитивний імідж бренду через створення унікальної ціннісної пропозиції (UVP), побудову ефективної комунікації з

клієнтами через PR, рекламу, соціальні медіа тощо, акцент на корпоративній соціальній відповідальності та сталому розвитку, що сприяє підвищенню довіри до бренду. Ефективний маркетинг спрямований на досягнення фінансових цілей компанії, збільшення обсягів продажів і частки ринку, залучення нових клієнтів, оптимізації витрат на маркетингові активності через підвищення їх ефективності.

Сталий маркетинг – це цілісний, інтегративний підхід, який надає рівний акцент на екологічній, соціальній справедливості та економічних питаннях у розвитку маркетингових стратегій [1]. Сталий маркетинг (маркетинг сталого розвитку) передбачає інтеграцію економічних, екологічних і соціальних аспектів у діяльність підприємства з метою створення довготривалої цінності для всіх зацікавлених сторін, що не лише сприяє зростанню екологічної свідомості серед споживачів, але й формує більш етичний підхід до ведення бізнесу, що стає критично важливим у умовах глобальних змін. Сталий маркетинг частково можна ототожнити із концепцією маркетингу 3.0, еволюційною концепцією маркетингу, яка фокусується не лише на створенні цінності для споживачів, але й на формуванні позитивного впливу на суспільство і довкілля.

Механізм маркетингу сталого розвитку сприяє інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративну стратегію, шляхом просування екоінновацій і відповідального споживання; розробки маркетингових стратегій, які враховують соціальні, екологічні та економічні аспекти.

Інтеграція маркетингу сталого розвитку передбачає трансформацію традиційного підходу, який зосереджений на максимізації короткострокового прибутку, до стратегії, що орієнтується на довгострокову цінність для суспільства та довкілля. У цьому контексті сталий маркетинг стає важливою складовою корпоративної стратегії, де основна увага приділяється не тільки фінансовим результатам, але й соціальним та екологічним аспектам діяльності компанії.

За аналітичними даними індексу глобального соціального прогресу (Social Progress Index) за 2023 рік Україна знаходиться на 59 місці з показником 70,47. Це вказує на певний рівень соціального розвитку та прогресу в Україні. Показник 70,47 демонструє, що країна досягла значного прогресу в ряді соціальних і економічних аспектів. Проте, тенденція до занепаду може свідчити про наявність певних викликів, таких як соціально-економічні труднощі, політичні нестабільності або інші проблеми, які можуть впливати на загальний рівень соціального прогресу [2].

Аналіз даних BrandZ Kantar презентує фінансове підґрунтя, зокрема, сталий розвиток інвестує 193 мільярди доларів у вартість 100 найцінніших світових брендів. Прогнозують подальше зростання найбільш активних

сегментів споживачів з 22% у 2023 році до щонайменше 29% до 2030 року. Маркетологи в усьому світі однаково зацікавлені у цьому та 94% стверджують, що їхні програми сталого розвитку мають бути більш амбітними. В Україні сталий розвиток стає все більш важливою темою, так 69% українців вважають необхідним для брендів та продуктів змінюватися в екологічному напрямку, що особливо важливо серед молодих споживачів (20% українців намагаються купувати екологічні продукти або обирають екологічно та соціально свідомі послуги [3]).

Інноваційні маркетингові стратегії сталого розвитку орієнтовані на створення вартості для підприємства, яке одночасно враховує соціальні, економічні та екологічні аспекти. Такі стратегії сприяють зростанню ефективності бізнесу, підвищенню його конкурентоспроможності та виконанню принципів сталого розвитку. До інноваційних підходів маркетингу в контексті сталого розвитку належать: маркетинг на основі цінностей та соціальної відповідальності, зелені інновації та екологічний маркетинг, цифровий маркетинг та використання великих даних, сегментація на основі сталих пріоритетів, прозорість і сталий брендинг, економіка спільного використання, підтримка циклічної економіки, партнерства з організаціями сталого розвитку. Маркетинг сталого розвитку є трендом сучасності завдяки популяризації екологічно чистих та енергоефективних продуктів, формуванню інноваційних екосистем та новітній парадигмі свідомого споживчого вибору.

### Література:

1. Впровадження сталого споживання та виробництва та ефективності ресурсів у планування розвитку, документ, опублікований Програмою ООН з навколишнього середовища. URL : <http://www.unep.org/civilsocietyPortals59/Documents/SCP/MainstreamingintoDevPlanning.pdf>

(дата звернення : 14.01.2025 р.).

2. Індекс глобального соціального розвитку. URL : <https://www.socialprogress.org/social-progress-index> (дата звернення : 14.01.2025 р.).

3. Глобальні маркетингові тренди 2025 року та їх відображення в Україні. *Маркетинг в Україні* / С. Винославська, К. Єжов, К. Калюжна, А. Пігіда, Д. Жиленко 2024. № 6. С. 7-20. URL : <https://uam.in.ua/wp-content/uploads/2025/01/book-6-web.pdf> (дата звернення : 14.01.2025 р.).

**Квасній Л. Г.,**

*к.е.н., доц., професор кафедри математики та економіки,  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

**Бабич Ю. Р.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

**Кончаківський А. І.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

### **Маркетинг як інструмент досягнення конкурентоспроможності підприємства**

У світі бізнесу маркетинг є важливим інструментом для досягнення конкурентних переваг, залучення клієнтів та розвитку підприємств. У зв'язку з бурхливим розвитком технологій та змінюваними умовами на ринку, сучасний маркетинг постійно трансформується. Тренди маркетингу, що з'являються в останні роки, стають основними напрямками для підприємств, що прагнуть успішно функціонувати на ринку. Вони враховують як технологічні інновації, так і зміни в поведінці споживачів.

Одна з головних тенденцій сучасного маркетингу – це його цифровізація. В епоху інформаційних технологій важливо бути присутнім у цифровому просторі. Це стосується як малих, так і великих підприємств, що прагнуть досягнути ширшої аудиторії, збільшити обсяги продажу та покращити взаємодію зі своїми клієнтами.

Цифровізація маркетингу включає в себе використання онлайн-каналів для просування товарів і послуг. Соціальні мережі, мобільні додатки, контекстна реклама, SEO-оптимізація (пошукова оптимізація), e-mail маркетинг – це лише кілька прикладів того, як компанії використовують цифрові інструменти для досягнення своїх цілей.

Особливо важливим напрямком є персоналізація маркетингових комунікацій, коли компанії збирають і аналізують дані про своїх споживачів та створюють індивідуальні пропозиції. Це дозволяє збільшити лояльність клієнтів і значно підвищити конверсію, тобто перехід потенційних клієнтів в реальних покупців.

Завдяки автоматизації маркетингових процесів стає можливим більш ефективно управляти рекламними кампаніями, що дозволяє компаніям

заощаджувати час і ресурси, а також проводити точніші вимірювання результатів.

Загальною тенденцією останніх років є контент-маркетинг, що став невід'ємною частиною стратегії будь-якої компанії. Цей напрямок передбачає створення і поширення корисного та цінного контенту для залучення, утримання та активізації аудиторії.

Особливо великої популярності набув відео-контент, який здобуває значне місце у маркетингових кампаніях. Відео є ефективним інструментом для демонстрації продуктів, навчання користувачів, а також для проведення живих трансляцій, які дозволяють компаніям безпосередньо взаємодіяти з клієнтами.

Завдяки розвитку платформ, таких як YouTube, TikTok, Instagram, маркетологи отримали нові можливості для створення відео-реклами, навчальних матеріалів, а також контенту, що формується за допомогою відгуків та оглядів користувачів. Такі відео набувають більшої популярності, оскільки здатні швидше і зрозуміліше донести інформацію до потенційних клієнтів.

Створення цінного контенту не лише залучає нових клієнтів, а й сприяє розвитку лояльності до бренду. Проте важливо пам'ятати, що контент має бути не лише цікавим, але й корисним для споживачів, а також релевантним їхнім потребам і інтересам.

Останнім часом особливо великий вплив на маркетинг має використання штучного інтелекту (ШІ) та аналітики великих даних (Big Data). Інструменти штучного інтелекту допомагають підприємствам здійснювати персоналізовані маркетингові кампанії, прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати ціноутворення та вдосконалювати взаємодію з клієнтами.

Зокрема, алгоритми ШІ можуть допомогти визначити, коли і які товари або послуги будуть найбільш актуальні для клієнтів, на основі аналізу їхньої історії покупок, поведінки в інтернеті, демографічних даних тощо. Це дозволяє компаніям зменшити витрати на рекламу та досягти вищої ефективності маркетингових кампаній.

Аналітика даних стає важливим інструментом для прийняття маркетингових рішень. Збирання даних про поведінку клієнтів на сайтах, в соціальних мережах, а також аналіз ринку дозволяє підприємствам точніше визначати потреби своєї цільової аудиторії і забезпечувати більш ефективну взаємодію з нею. Інтеграція таких даних дозволяє не тільки прогнозувати попит, а й здійснювати своєчасну корекцію маркетингових стратегій.

З розвитком соціальних медіа і популяризацією блогерів та лідерів думок, інфлюенсер-маркетинг став однією з головних тенденцій у сучасному

маркетингу. Підприємства все більше використовують впливових осіб, щоб просувати свої продукти чи послуги. Інфлюенсери можуть мати величезну аудиторію, яка довіряє їхньому слову, що дає можливість брендам достукатися до потенційних клієнтів через авторитетну особу.

Один із важливих аспектів інфлюенсер-маркетингу полягає в тому, що споживачі довіряють рекомендаціям блогерів більше, ніж традиційним рекламним матеріалам. Важливою є і можливість точного таргетування – інфлюенсери мають доступ до своїх підписників і можуть вибрати саме ту аудиторію, яка є цільовою для бренду.

Успіх інфлюенсер-маркетингу залежить від того, як вибраний інфлюенсер буде відповідати цінностям бренду і наскільки органічно виглядатиме реклама в його контексті. Крім того, такі кампанії вимагають відкритості та прозорості, щоб не викликати у споживачів відчуття маніпуляції.

Зростання уваги до соціальних та екологічних проблем також впливає на маркетингові стратегії підприємств. Сучасні споживачі все більше звертають увагу на етичні аспекти діяльності брендів, такі як екологічність, соціальна відповідальність і прозорість у веденні бізнесу. Це стало важливою тенденцією, яку підприємства повинні враховувати в своїх маркетингових кампаніях.

Маркетинг стійкості включає в себе пропаганду екологічних та соціальних ініціатив, підтримку місцевих громад, а також використання екологічно чистих продуктів і технологій. Врахування цих факторів не тільки покращує репутацію бренду, але й дозволяє залучати все більше споживачів, які підтримують компанії, що дбають про довкілля і соціальні питання.

Сучасний маркетинг постійно змінюється і адаптується до нових умов. Цифровізація, контент-маркетинг, використання штучного інтелекту, інфлюенсер-маркетинг та етичні практики стають основними напрямками, які допомагають підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність і ефективність. Оскільки споживачі стають дедалі більш вимогливими та обізнаними, підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої стратегії та інструменти маркетингу, щоб успішно реагувати на зміни в поведінці аудиторії та технологічних інноваціях.

### **Література:**

1. Квасній Л. Г., Шульжик Ю. О., Сенишин С. Є. Управління відносинами з клієнтами як фактор підвищення конкурентоспроможності компанії. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 2 (4). С. 163-173.
2. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116.
3. Бойчук І. В. Адаптація управління маркетингом до умов пандемії COVID-19. *Вісник Хмельницького націонал. університету*. Економічні науки. Хмельницький : ХНУ, 2020. № 5. С. 38-41.

**Квасній Л. Г.,**

*к.е.н., доц., професор кафедри математики та економіки,  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

**Бошко О. І.,**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальності «Економіка»,  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

### **Сучасні механізми захисту інтелектуальної власності**

Сучасні механізми захисту інтелектуальної власності включають реєстрацію патентів, авторських прав, товарних знаків і промислових зразків, що забезпечують юридичну охорону створених об'єктів. Одним з основних інструментів є використання цифрової платформи для подачі заявок на реєстрацію та моніторингу закритих прав. Крім того, одним із елементів є судовий захист, який дозволяє власникам прав на інтелектуальну власність відстоювати свої інтереси через судові процеси. Для боротьби з піратством та контрафакцією застосовуються спеціальні органи та міжурядові ініціативи, такі як система Міжнародної організації інтелектуальної власності (ВОІВ). Використання блокчейн технологій для забезпечення прозорості та незмінності прав на інтелектуальну власність стає кроком у цій сфері розвитку.

Нами запропоновано сучасні механізми, які сприятимуть економічному розвитку, інноваційному зростанню та посиленню правової бази в плані захисту інтелектуальної власності. Серед таких механізмів виділяємо: вдосконалення законодавства, створення стимулів для інвесторів, розвиток інфраструктури для підтримки інновацій та підвищення рівня обізнаності суспільства щодо значення інтелектуальної власності.

Зміни в законодавстві щодо захисту інтелектуальної власності передбачають посилення відповідальності за порушення авторських прав, контрафакцію та інші незаконні дії, пов'язані з інтелектуальною власністю. Впровадження швидких судових процедур та спрощених механізмів захисту прав сприятиме більшій захищеності власників інновацій та підвищенню довіри інвесторів до українського ринку [1]. Це також сприятиме адаптації до міжнародних стандартів, що дозволить легше інтегруватися в глобальні ринки.

З метою залучення капіталу в інноваційні проєкти, вважаємо за доцільне впровадження податкових пільг для інвесторів, які вкладають у сферу інтелектуальної власності. Такі заходи можуть включати знижені податкові ставки, надання податкових кредитів на витрати, пов'язані з дослідженнями та розробками, а також введення грантових програм для фінансування стартапів.

Особливої актуальності набуває розвиток інфраструктури підтримки інновацій [2]. Створення інноваційних хабів, науково-дослідних парків та центрів трансферу технологій може значно поліпшити процес комерціалізації інтелектуальної власності. Такі платформи сприятимуть забезпеченню місця для обміну ідеями, партнерства між бізнесом і науковими установами, а також доступ до ресурсів та консультативної підтримки. Це дозволить науковцям і підприємцям з меншими зусиллями втілювати свої інновації у реальні продукти та виходити з ними на ринок.

Практика показує необхідність підвищення обізнаності суспільства про значення інтелектуальної власності. Впровадження освітніх програм та інформаційних кампаній серед населення, науковців та підприємців має важливе значення для розвитку культури інтелектуальної власності. Чітке розуміння цінності інновацій та механізмів їх захисту здатні підвищити мотивацію до реєстрації авторських прав, патентування та комерціалізації розробок, що, у свою чергу, сприятиме зростанню інноваційної активності у країні.

Аналіз наукових джерел показує доцільність розвитку венчурного фінансування [3]. Збільшення кількості венчурних фондів та активізація участі бізнес-ангелів у фінансуванні інноваційної діяльності є важливим фактором для підтримки ринку інтелектуальної власності. Запровадження спеціалізованих венчурних програм та партнерство з міжнародними інвесторами дозволить збільшити обсяг інвестицій у наукомісткі стартапи та технологічні проєкти, створюючи таким чином сприятливі умови для зростання інноваційної економіки.

Запропоновані механізми спрямовані на формування стабільної та прозорої системи, яка підтримуватиме інновації та забезпечить правовий

захист, сприятиме економічному зростанню та інтеграції України у світову інноваційну екосистему.

### **Література:**

1. Братусь Г. А. Сучасний стан і тенденції розвитку сфери інтелектуальної власності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 28. Ч. 1. 2019. С. 51-57.

2. Базилевич В. Д. Тенденції розвитку та суперечності сучасного ринку інтелектуальної власності. *Інтелектуальна економіка: глобальні тенденції та національні перспективи* : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Житомир : ЖНАЕУ, 2016. С. 9-15. URL : [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/7407/1/ІЕНТтаNP\\_2016\\_9-15.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/7407/1/ІЕНТтаNP_2016_9-15.pdf)

3. Вірченко В. В., Панова Л. І. Інтелектуальна власність як каталізатор відновлення економіки України під час війни та у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.

**Квасній Л. Г.,**

*к.е.н., доц., професор кафедри математики та економіки,  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

**Даниленко Ю. І.,**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальності «Економіка»,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

### **Фінансова політика в контексті розвитку територіальних громад України**

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки зазначено, що «Реалізація державної регіональної політики на період до 2027 року здійснюватиметься на основі комплексного територіального підходу, що передбачає, що об'єктом у рамках регіональної політики є територія, яка характеризується специфічним набором соціальних, просторових, екологічних та економічних особливостей» [1]. Фінансова політика в контексті розвитку територіальних громад України в період воєнного стану набуває особливого значення, оскільки забезпечення стабільності та ефективного управління ресурсами є ключовим для підтримки життєздатності громад.

Науковці зауважують, що «Для ефективного виконання територіальною громадою покладених на неї функцій та досягнення стратегічних пріоритетів

потрібне належне фінансове забезпечення як поточного функціонування, так і цілей розвитку. У такому разі територіальна громада повинна виступати одночасно й носієм соціально-економічного розвитку територій, і рушійною силою досягнення стратегічних цілей територіального утворення» [2].

В умовах воєнного конфлікту фінансова політика зосереджується на залученні додаткових джерел фінансування, таких як міжнародна допомога, гранти, державні субвенції та підтримка з боку гуманітарних організацій. Пріоритетним є спрямування коштів на відновлення інфраструктури, підтримку соціальних програм, медичні та освітні потреби населення.

Крім того, важливою частиною фінансової політики є гнучке планування місцевих бюджетів, оптимізація витрат та контроль за ефективністю використання ресурсів. Це забезпечуватиме створення таких механізмів, які дозволятимуть оперативно коригувати бюджетні показники залежно від змін у соціально-економічному стані та пріоритетних потреб громади. Одним із таких інструментів може бути впровадження програмно-цільового бюджету, що дозволяє деталізувати розподіл фінансових ресурсів на конкретні проєкти та заходи, підвищуючи ефективність їх реалізації. Крім того, важливо використовувати постійний моніторинг і аудит витрат для своєчасного виявлення неефективних витрат, що сприяє більшому збалансованому використанню обмежених фінансових ресурсів. Усі ці заходи сприятимуть забезпеченню стабільності та прозорості фінансових процесів на місцевому рівні, сприяючи сталому розвитку громад та підвищенню якості життя їх мешканців.

У цьому контексті також набуває значення співпраця з міжнародними партнерами та фінансовими інституціями для підтримки довгострокового розвитку громад після завершення воєнного стану.

Таблиця 1

Важливість гнучкого планування місцевих бюджетів, оптимізації витрат та контролю за ефективністю використання ресурсів в рамках фінансової політики

Аспект	Характеристика	Важливість
Гнучке планування місцевих бюджетів	Передбачає адаптацію бюджету до змінних умов та потреб, що дозволяє реагувати на економічні коливання і непередбачені витрати.	Допомагає уникнути фінансових криз і забезпечує стійкість місцевих фінансів.
Оптимізація витрат	Процес перегляду і зменшення витрат без зниження якості послуг, що забезпечує ефективне	Знижує надмірні витрати, покращує ефективність і підвищує якість наданих

Аспект	Характеристика	Важливість
Контроль за ефективністю використання ресурсів	використання коштів. Оцінка та моніторинг результатів використання фінансових ресурсів, щоб гарантувати, що кошти витрачаються з максимальною вигодою.	послуг. Збільшує прозорість і підзвітність, сприяє досягненню цілей і покращує загальну ефективність.

\*Джерело: сформовано на основі [2].

На нашу думку, важливим є створення умов для залучення переселенців, забезпечення їх працевлаштування та інтеграції в економічне життя громад, що також вимагає продуманих фінансових рішень. Для цього необхідно розвивати програми підтримки підприємництва серед внутрішньо переміщених осіб, зокрема через надання грантів, кредитів або податкових пільг. Важливою складовою є створення центрів адаптації та перепідготовки кадрів, які після переселенців отримують нові навички, які використовують потреби місцевого ринку праці. Крім того, органи місцевого самоврядування повинні активізувати співпрацю з бізнесом і громадськими організаціями для надання консультаційних послуг та допомоги в пошуку робочих місць. Враховуючи виклики, з якими стикаються громади, особливо в умовах воєнного стану, важливо розробляти стратегії, які забезпечуватимуть не лише тимчасову допомогу, але й сталий розвиток, орієнтуючи громади на довгострокову соціальну та економічну стабільність.

Таким чином, фінансова політика територіальних громад України в період воєнного стану повинна бути спрямована на збереження їх економічної стійкості та адаптацію до нових викликів.

### Література:

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>
2. Сторонянська І. З., Пелехатий А. О. Напрямки модернізації фінансового забезпечення розвитку сільських територіальних громад в контексті адміністративно-територіальної реформи. *Фінанси України*. 2014. 310. С. 97-108.
3. Сторонянська І. З. Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад у контексті адміністративно-територіальної реформи. URL : [http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/regek\\_2014\\_3\\_24.pdf](http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/regek_2014_3_24.pdf)

**Квасній Л. Г.,**

*к.е.н., доц., професор кафедри математики та економіки,  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

**Петрайко Н. Б.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

## **Самоменеджмент як ключовий інструмент підвищення ефективності та стресостійкості в умовах нестабільності**

У сучасному світі, що характеризується високою динамікою змін, нестабільною економічною ситуацією та значними психологічними навантаженнями, здатність ефективно управляти власним часом, ресурсами та емоціями стає критично важливою. «Самоменеджмент, який також називають «самоконтроль» або «саморегуляція», – це здатність ефективно регулювати свої емоції, думки та поведінку в різних ситуаціях» [1, с. 6]. Самоменеджмент – це система навичок та методів, що допомагає людині досягати поставлених цілей, підтримувати продуктивність і зменшувати рівень стресу.

Самоменеджмент охоплює кілька ключових напрямів:

- Управління часом – планування, пріоритизація завдань та оптимальне використання робочого часу.
- Емоційна саморегуляція – здатність контролювати власні емоції та знижувати рівень стресу.
- Мотивація та самодисципліна – формування внутрішніх стимулів для досягнення поставлених цілей.
- Фізичне та психічне здоров'я – підтримання здорового способу життя як запорука стійкості до навантажень.
- Адаптивність та гнучкість – вміння швидко реагувати на зміни і приймати ефективні рішення в кризових ситуаціях.

Самоменеджмент у кризових умовах має певні особливості. В умовах невизначеності та криз важливо використовувати самоменеджмент для підтримки стабільності та ефективності. Основними стратегіями вважаємо наступні:

- Правильна розстановка пріоритетів – фокусування на ключових завданнях і відмова від другорядних справ.
- Гнучкість у плануванні – адаптація до змін та можливість швидко коригувати плани.

- Підтримка психологічного стану – застосування методів релаксації, технік когнітивно-поведінкової терапії та практик усвідомленості.

Для ефективного розвитку навичок самоменеджменту рекомендується:

- Використання методик планування (матриця Ейзенхауера, метод Pomodoro, SMART-цілі).

- Розвиток емоційного інтелекту та навичок саморегуляції.

- Регулярна фізична активність та підтримка здорового способу життя.

- Підвищення стресостійкості за допомогою практик медитації та саморефлексії.

Таблиця 1

Особливості самоменеджменту в умовах війни в Україні

Аспект самоменеджменту	Особливості в умовах війни	Рекомендації
Управління часом	Непередбачуваність подій та частини змін планів ускладнюють ефективне планування.	Використання гнучких методів планування, встановлення пріоритетів та адаптація до змін.
Емоційна саморегуляція	Підвищений рівень стресу та тривоги через воєнні дії.	Практика техніки релаксації, медитації та звернення за психологічною підтримкою.
Мотивація та самодисципліна	Зниження мотивації через невизначеність та втому.	Встановлення короткострокових досяжних цілей, підтримка зв'язку з однодумцями та пошук внутрішніх джерел натхнення.
Фізичне та психічне здоров'я	Обмежений доступ до медичних послуг та безпечних місць для фізичної активності.	Виконання доступних фізичних вправ, підтримання режиму сну та харчування, пошук альтернативних способів підтримки здоров'я.
Адаптивність та гнучкість	Постійні зміни та необхідність швидкого прийняття рішення.	Розвиток навичок швидкої адаптації, відкритість до нових підходів та навчання.

\*Джерело: сформовано на основі [2].

Описані особливості підкреслюють важливість розвитку навичок самоменеджменту для підтримки ефективності та стійкості в умовах війни.

Отже, самоменеджмент є важливим інструментом, що сприяє підвищенню ефективності, стресостійкості та адаптивності в сучасному світі. Його впровадження у повсякденне життя допомагає людям краще контролювати власний час, емоції та ресурси, що, у свою чергу, сприяє професійному та особистісному розвитку навіть у складних умовах.

## Література:

1. Самоменеджмент : навч. посіб. / С. К. Василик, О. В. Майстренко, К. Р. Немашкало та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 150 с.
2. Бабчинська О. І., Шевченко І. О., Гайдай І. С. Перспективи розвитку самоменеджменту в Україні. URL : [http://www.rusnauka.com/29\\_DWS\\_2012/Economics/5\\_120673.doc.htm](http://www.rusnauka.com/29_DWS_2012/Economics/5_120673.doc.htm)

**Квасній Л. Г.,**

*к.е.н., доц., професор кафедри математики та економіки,  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

**Строгуш Ю. Б.,**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальності Публічне управління та адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

## Проблеми та перспективи розвитку електронної демократії

Електронна демократія є важливим інструментом забезпечення відкритості влади, громадської участі та ефективного управління національними та місцевими ресурсами. Науковці наголошують, що «без перебільшення можна стверджувати, що в сучасному світі відбувається Інтернет-революція, яка визначає нову систему взаємин громадян та держави» [1]. Вона сприяє залученню громадян до процесів ухвалення рішень, підвищенню прозорості державного управління та розвитку цифрової інфраструктури. Однак на шляху її розвитку існують значні виклики, що потребують комплексного вирішення. У цьому дослідженні розглянемо основні проблеми впровадження електронної демократії, а також її перспективи в умовах глобальної цифровізації.

Однією із головних проблем розвитку електронної демократії є недостатня цифрова грамотність серед населення. Багато громадян не володіють навичками роботи з цифровими сервісами або не мають доступу до якісного інтернет-зв'язку. Це обмежує їхню можливість брати участь у громадських обговореннях, голосуваннях чи взаємодіяти з органами влади через онлайн-платформи.

Іншою суттєвою проблемою є недовіра населення до електронних систем голосування, петицій та інших механізмів електронної демократії. Причини цього явища включають можливість фальсифікацій, низьку прозорість процесів та ризики кібератак. Забезпечення безпеки та відкритості електронних сервісів є важливим завданням для підвищення довіри громадян.

Електронна демократія передбачає використання цифрових платформ, що містять значну кількість персональних даних громадян. Загроза кібератак, витоку даних та зловживання інформацією є серйозним викликом, який вимагає вдосконалення законодавчої бази та впровадження надійних механізмів захисту інформації.

У багатьох регіонах електронні сервіси існують окремо один від одного, що ускладнює їхнє використання. Наприклад, платформи електронних петицій, державних послуг та голосувань часто функціонують без належної синхронізації, що знижує ефективність їх використання.

Часто електронна демократія стикається з правовими обмеженнями та політичними бар'єрами. Наприклад, відсутність належної законодавчої бази або недостатнє фінансування цифрових ініціатив може суттєво сповільнювати розвиток електронної участі громадян.

Таблиця 1

Перспективи розвитку електронної демократії

Напрямок розвитку	Характеристика	Очікувані результати
Розвиток технологій кіберзахисту	Впровадження сучасних методів шифрування, багаторівневої аутентифікації, блокчейн-технологій для безпечного голосування та електронних петицій.	Підвищення довіри громадян до електронної демократії, зниження ризиків кібератак та фальсифікацій.
Розширення доступу до цифрових інструментів	Покращення інтернет-покриття у віддалених регіонах, надання безкоштовного доступу до цифрових сервісів для мало захищених верств населення.	Усунення цифрової нерівності, залучення більшої кількості громадян до процесів електронної демократії.
Освітні програми з цифрової грамотності	Організація навчальних курсів з основ цифрової безпеки, використання онлайн-платформи для участі в демократичних процесах.	Збільшення рівня залученості громадян до електронних ініціатив, зменшення випадків маніпуляцій та шахрайства.
Запровадження блокчейн-технологій у виборчі процеси	Використання блокчейн-системи для електронного голосування, що забезпечує прозорість і незмінність результатів.	Гарантія чесності вибіркових процесів, усунення можливостей для фальсифікацій.
Законодавче регулювання	Розробка та вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює електронне голосування, цифрові петиції,	Чітке правове регулювання електронних процесів, захист прав громадян та забезпечення відповідальності

Напрямок розвитку	Характеристика	Очікувані результати
	громадські консультації.	за порушення.
Інтеграція штучного інтелекту в цифрові платформи	Використання ШІ для аналізу громадської думки, модерації контенту, автоматизації розгляду електронних звернень.	Оптимізація роботи органів влади, швидке реагування на запити громадян.
Міжнародна співпраця	Обмін досвідом із країнами, які успішно впровадили електронну демократію, використання найкращих світових практик.	Покращення ефективності цифрового управління, впровадження перевірених моделей електронного голосування та громадських ініціатив.

\*Джерело: сформовано на основі [2; 3].

Одна з головних перспектив електронної демократії – повна цифровізація державного управління. Впровадження електронного документообігу, відкритих даних та онлайн-платформ для взаємодії громадян із владою сприятиме підвищенню ефективності державного управління та зменшенню корупційних ризиків.

Технологія блокчейн може стати важливим інструментом у забезпеченні прозорості електронних виборів, голосувань та референдумів. Завдяки децентралізованій структурі та незмінності записів, блокчейн може гарантувати чесність та достовірність результатів голосувань, що підвищить довіру громадян до електронних демократичних процесів.

Збільшення доступності мобільних пристроїв відкриває можливості для розвитку електронної демократії через спеціалізовані мобільні додатки. Це можуть бути додатки для подачі електронних петицій, участі у громадських обговореннях або взаємодії з місцевими органами влади. Завдяки цьому громадяни зможуть брати активнішу участь у процесах ухвалення рішень.

Для успішного розвитку електронної демократії необхідно підвищувати рівень цифрової грамотності населення. Організація освітніх програм, тренінгів та інформаційних кампаній допоможе громадянам краще розуміти принципи електронного врядування та використовувати цифрові інструменти для участі у демократичних процесах. Науковці зауважують, що останнім часом переміщення інформації в глобальних масштабах відбувається з небувалою швидкістю, і саме швидкість комунікації отримує вирішальне значення в соціальному світі [2].

Місцеві громади відіграють ключову роль у розвитку електронної демократії. Запровадження інструментів онлайн-участі, таких як громадські

бюджети, місцеві референдуми та цифрові платформи для зворотного зв'язку з владою, сприятиме активнішій участі громадян у процесах управління своїми громадами.

Вважаємо, що електронна демократія має великий потенціал для розвитку сучасних суспільств, однак її впровадження пов'язане з низкою викликів, серед яких низька цифрова грамотність, загрози кібербезпеці, недовіра громадян та правові обмеження. Разом із тим, перспективи розвитку електронної демократії відкривають широкі можливості для підвищення громадської участі, прозорості та ефективності державного управління. Впровадження сучасних технологій, підвищення цифрової грамотності та розширення онлайн-інструментів для громадян можуть суттєво змінити систему управління та зробити її більш відкритою та доступною для кожного.

### **Література:**

1. Орловська Ю. В., Кахович О. О., Квактун О. О. Електронна демократія як інструмент публічного управління та адміністрування: теоретичний базис. *Економіка та суспільство*. Вип. 28. 2021.
2. Clift S. The Future of E-Democracy – The 50 Year Plan. URL : <http://www.publicus.net/articles/future.html>.
3. Hagen M. A Typology of Electronic Democracy. URL : [http://www.uni-giessen.de/fb03/vinci/labore/netz/hag\\_en.htm](http://www.uni-giessen.de/fb03/vinci/labore/netz/hag_en.htm)
4. Колесникова К. О. Публічне адміністрування в Україні: огляд літературних джерел. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 3. С. 41-45.

**Квасній Л. Г.,**  
*к.е.н., доц., професор кафедри математики та економіки,  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

**Шемелинець Л. В.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського  
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **Сучасні підходи до стратегічного управління**

Стратегічне управління визначає курс діяльності організації та її працівників. На відміну від одноразових стратегічних планів, ефективне стратегічне управління полягає в постійному плануванні, контролюванні та оцінці діяльності організації, що сприяє підвищенню операційної ефективності, зростанню частки ринку та прибутковості [1].

Основні концепції стратегічного управління включають кілька ключових аспектів, які визначають процес управління організацією на стратегічному рівні.

Стратегічне планування як процес визначення довгострокових цілей організації та розробки планів для їх досягнення. Це включає аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, а також прогнозування майбутніх тенденцій.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) як інструмент для оцінки сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз ззовні. Цей аналіз допомагає розробляти стратегії, що відповідають реальним умовам.

Корпоративне управління та стратегічне лідерство як процес прийняття стратегічних рішень на рівні керівництва організації, що забезпечує належну координацію і напрямок діяльності для досягнення загальних цілей.

Управління змінами як стратегічний підхід до адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі, технологіях або внутрішніх процесах. Це включає організацію трансформацій і забезпечення їх успішної реалізації.

Ці концепції разом складають основу стратегічного управління, яке допомагає організаціям ефективно розвиватися і досягати своїх довгострокових цілей.

Стратегічне управління зосереджене на практичному впровадженні та управлінні стратегіями в межах організації, гарантуючи, що поставлені стратегічні цілі реалізуються через відповідні дії та керівництво.

Таран-Лала О.М. наголошує, що «стратегічне управління – це реалізація концепції, яка поєднує цілеспрямовані та інтегровані підходи до функціонування підприємства, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, співставляти їх з існуючими можливостями підприємства та привести їх у відповідність» [2].

Таблиця 1

Основні відмінності між стратегічним менеджментом  
і стратегічним управлінням

Аспект	Стратегічний менеджмент	Стратегічне управління
Термін	Поняття, яке використовується для позначення всього процесу стратегічного аналізу, планування, реалізації та контролю.	Підхід, що фокусується на управлінні стратегічними ініціативами та адаптації стратегії на рівні організації.
Основний акцент	Охоплює весь цикл стратегічного процесу, від планування до оцінки результатів.	Зосереджене на управлінні процесами, що забезпечують реалізацію стратегії на практиці.
Фокус	На стратегічному плануванні та аналізі, визначенні довгострокових цілей.	На управлінні ресурсами та реалізації стратегій для досягнення встановлених цілей.
Рівень застосування	Зазвичай вивчається на корпоративному або макrorівні організації.	Часто застосовується на рівні організаційних підрозділів або окремих процесів.
Інструменти	Включає SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, стратегічне планування, моделювання.	Включає управління змінами, стратегічне лідерство, моніторинг і коригування стратегії.
Часова орієнтація	Орієнтований на довгострокову перспективу, зазвичай на 3-5 років і більше.	Зазвичай короткостроковий, з фокусом на впровадження конкретних стратегій в поточний період.

\*Джерело: сформовано на основі [2].

Практика показує, що «підприємства досягають власних конкурентних переваг через використання і нових технологій, і інноваційних методів управління, проте при цьому суб'єкти господарювання перебувають у постійному пошуку для оновлення та збереження наявних конкурентних переваг» [3, с. 187].

**Література:**

1. Дребот Н. П., Мороз Л. В., Пшик Б. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Львів : ЛБІ НБУ, 2005. 150 с.

2. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 25. 2021. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення : 10.01.2025 р.).

3. Квасній Л. Г., Волошанська А. В. Трансформація промислового сектора України в умовах подолання деіндустріалізації. *ACADEMY REVIEW*. 2025. № 1 (62). С. 175-192.

**Коломієць В. І.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Фінанси, банківська справа та страхування, Національний університет «Львівська політехніка»*

**Науковий керівник: Бондаренко Л. П.,**

*к.е.н., доц., доцент кафедри фінансів, Національний університет «Львівська політехніка»*

### **Найбільші аудиторські компанії світу – «велика аудиторська четвірка»**

Між великими міжнародними аудиторськими фірмами весь час точиться велика конкурентна боротьба. У 1989 р. відбулося злиття Deloitte Haskins and Sells и Touche Ross. Об'єднана фірма отримала назву Deloitte & Touche. Того ж року об'єднуються Ernst & Whinney та Arthur Young, утворюється Ernst & Young. Таким чином у результаті об'єднання компаній «Велика вісімка» перетворилась у «Велику шістку».

Проте, у 1998 році кількість найбільших аудиторських компаній знову скоротилось після злиття Price Waterhouse і Coopers & Lybrand (у результаті виникла Pricewaterhouse Coopers). Таким чином із восьми найбільших компаній аудиту та консалтингу залишилось лише п'ять.

Згодом «Велика п'ятірка» перетворюється у «Велику четвірку». У 2002 році після втрати клієнтів компанією Arthur Andersen, що сталася через звинувачення компанії у співучасті у фальсифікації звітності компанії ENRON, яка збанкрутувала та низки інших гучних корпоративних скандалів, «Велика п'ятірка» перетворилась на «Велику четвірку» [1].

За кілька останніх років три компанії із «Великої четвірки» переосмислили свій підхід до консалтингових практик, що, в свою чергу, не могло не вплинути на їхнє ставлення до сфери лідерської думки (звітів, статей, досліджень та книг) [2].

Велика четвірка аудиторських компаній – чотири найбільших у світі компаній, які надають аудиторські і консалтингові послуги, у діяльності яких є свої позитивні і негативні сторони. До таких компаній належать:

Pricewaterhouse Coopers (PwC); Deloitte Touche Tohmatsu Limited; Ernst&Young; KPMG.

Вони є представниками найвідоміших аудиторських компаній світу сертифіковані АПУ і мають офіційне представництво в Україні.

Аудиторські компанії «Великої четвірки» є досить потужним конкурентом вітчизняним аудиторським фірмам внаслідок того, що все більше українських компаній потребують (на вимогу третіх сторін) отримати аудиторський висновок про свою діяльність саме від аудиторських фірм «Великої четвірки» при виході на європейські та світові біржі, залученні інвестицій, отриманні кредитів у міжнародних банках.

PwC в Україні веде діяльність з 1993 року. Має офіси фірми в Києві, Львові та Дніпропетровську. Український офіс підпорядковується центральному офісу PwC у Центральній та Східній Європі (англ. PwC CEE). PwC Україна надає широкий спектр послуг, із нею співпрацюють найбільші та відомі клієнти: ПриватБанк до націоналізації у 2016 році користувався послугами PwC [3].

Deloitte Touche Tohmatsu Limited – одна з провідних організацій світу в галузі професійних послуг, і діє відповідно до швейцарського законодавства, а кожна з її національних фірм є окремою і незалежною юридичною особою. Deloitte відкрила офіс у Києві у квітні 1993 року і після цього Бізнес в Україні значно зріс. Сьогодні в компанії «Делойт Україна» працює більше 400 місцевих та іноземних фахівців, вона надає повний спектр послуг по всій території України у чотирьох сферах: аудит, оподаткування, управлінський консалтинг та корпоративні фінанси [3].

Ernst & Young надає послуги у сфері аудиту, бухгалтерського обліку, міжнародного оподаткування, трансфертного ціноутворення, фінансового консультування, юридичних послуг та ризик-менеджменту. В Україні компанія веде діяльність з 1991 року й станом на 2025 рік має два офіси, у Києві та у Львові. З 2006 по 2015 р. український підрозділ EY також мав офіс у Донецьку. На глобальному рівні EY має 28 регіональних підрозділів компанії, згруповані в трьох географічних регіонах: Північна і Південна Америка; Європа, Близький Схід, Індія й Африка (EMEIA); Азійсько-Тихоокеанський регіон [3].

KPMG – міжнародна консалтингова компанія, в офісах якої у 150 країнах світу працює більше 145 000 професіоналів. KPMG Україна є підрозділом KPMG Europe LLP. KPMG запрацювала в Україні у 1992 році як підрозділ KPMG СНД. Основними послугами компанії є надання аудиторських та консультаційних послуг з податкових та фінансових питань клієнтам, серед яких більшість найбільших українських та міжнародних

компаній, а також цілий ряд неурядових організацій та фінансових інститутів [3].

Масштаби діяльності аудиторських фірм «Великої четвірки» вражають. У деякі роки вони обслуговували всі компанії, з першої сотні на Лондонській фондовій біржі окрім однієї та 97% компаній із перших 250. Частка «Великої четвірки» в Україні, за різними оцінками експертів, становить близько 60-70% у проведенні аудиту фінансової звітності та наданні консалтингових послуг. Ринкова позиція компаній четвірки дозволяє їм диктувати ціни на послуги, призводячи до монополістичної конкуренції.

### **Література:**

1. Bondarenko, P. (2024, March 28). Enron scandal. Encyclopedia Britannica. URL : <https://www.britannica.com/event/Enron-scandal> (дата звернення : 14.01.2025).
2. «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси». Вип. 7 (25). Ч. 2. 2010. 491 с. (дата звернення : 14.01.2025).
3. Давидов Г. и др. Діяльність аудиторських фірм «Великої четвірки» в Україні. *Наукові записки*. 2017. С. 121. (дата звернення : 14.01.2025).

**Костецька І. І.,**

*к.е.н., доцент каф. менеджменту, економіки та туризму,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Когут А. Б.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»,*

**Дмитренко А. С.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Кіт С. М.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Формування позитивного імідж-менеджменту організації у процесі інтернаціоналізації вітчизняного бізнесу**

Сучасні проблеми становлення та розвитку ринкових відносин в умовах інтернаціоналізації та глобалізації світового господарства створюють передумови щодо необхідності формування позитивного іміджу підприємства на зовнішніх ринках. Вихід українських підприємств на зовнішні ринки породжує необхідність у дослідженні методичного підходу щодо формування іміджу підприємства на зовнішніх ринках.

Дослідження показують, що наявність в підприємства позитивного іміджу полегшує доступ до позикових коштів, сприяє залученню висококваліфікованих кадрів, налагодженню міцних партнерських відносин, довірі та сприянні в розвитку з боку державних структур, підвищенні лояльності споживачів до виготовленої продукції. На сьогоднішній момент вихід вітчизняних підприємства на зовнішні ринки неможливий без позиціонування підприємства як соціально відповідального та такого, що розвиває молодь, робить позитивні зміни в суспільстві [4].

Тому ключовою умовою формування іміджу на зовнішніх ринках є корпоративна відповідальність бізнесу. Питання формування іміджу підприємства розглядають такі вчені, як Л. Балабанова, Я. Приходченко, А. Вардеваян, О. Ткачук, В. Гатило Л., Орбан Лембрик, О. Трач, Н. Яшкіна, Ю. Строцюк та інші. Аналіз останніх наукових досліджень в сфері маркетингу свідчить про те, що більшість науковців зовсім не досліджують питання формування іміджу підприємства на зовнішніх ринках.

Аналіз наукової літератури з предмету дослідження дав можливість сформулювати своє бачення щодо трактування поняття «імідж підприємства», під яким ми розуміємо позитивну передумову успішної, стабільної, довготривалої підприємницької діяльності підприємства на ринку, що забезпечує конкурентні переваги підприємства, підвищує унікальність й специфічність товарів, робіт та послуг. Суб'єктами сприйняття позитивного іміджу підприємства є: вище керівництво – рада директорів, акціонери, працівники, споживачі, громадськість, а також ділові партнери.

Існує також точка зору про співвідношення понять «імідж», «репутація», «бренд». Розглянемо зміст даних понять на основі узагальнень наукової літератури.

У широкому розумінні «імідж» розглядається як враження споживачів про товари та послуги, що виготовляє або відповідно надає підприємство. Крім того «імідж» формує уявлення партнерів про успішність підприємства, а також погляди громадськості на суспільне значення підприємницької діяльності фірми, якість її товарів та послуг. Імідж підприємства характеризується такими ознаками [5]:

- конкурентоспроможність підприємства;
- якість товарів та послуг;
- фінансова спроможність підприємства;
- ефективність управлінських, адміністративно-господарських, організаційних та економічних процесів підприємства;
- організаційно-правова культура;
- екологічна безпека тощо.

Під поняттям «репутація» розуміється уявлення ділових партнерів (внутрішнього кола підприємства) про переваги й недоліки у підприємницькій (господарській) діяльності підприємства. Репутація підприємства має такі ознаки [6]:

- економіко-правові дії щодо працівників, споживачів, конкурентів, громадськості (суспільства), а також по відношенню до навколишнього середовища;

- соціально-правові чинники організації підприємницької діяльності.

Крім того, на формування позитивного іміджу підприємства, тобто його репутацію впливають такі ступеневі процеси [2]:

- клімат підприємства: макроклімат (зовнішнє оточення) та мікроклімат (безпосереднє оточення), що мають свій вплив на маркетингові та управлінські фактори;

- потенціал підприємства: сукупність ресурсів (фінансових, матеріальних, людських або кадрових, інвестиційних, інформаційних тощо), що надають можливість для майбутнього розвитку підприємства, удосконалення товарів та послуг, а також фінансово-економічного росту, тобто одержання прибутку (доходів). При цьому виокремлюють економічний потенціал підприємства, як реальну здатність для здійснення виробничо-господарської діяльності, що визначає стратегію розвитку підприємства [1];

- престижний, діловий та споживчий рейтинг, як імідж підприємства на ринку виробництва товарів та надання послуг та його сприйняття як внутрішнє (акціонерами, радою директорів, персоналом), так і зовнішнє (конкурентами, партнерами, споживачами, громадськістю, інвесторами, постачальниками, фінансовими установами тощо).

Отже, імідж підприємства сприймається як його стратегічна позиція в очах споживачів, партнерів, конкурентів, інвесторів тощо, які отримують інформацію про саме підприємство, його продукцію (товари та послуги) й відповідно формують власну думку.

Визначимо місце іміджу підприємства у структурі економічного потенціалу (рис. 1).

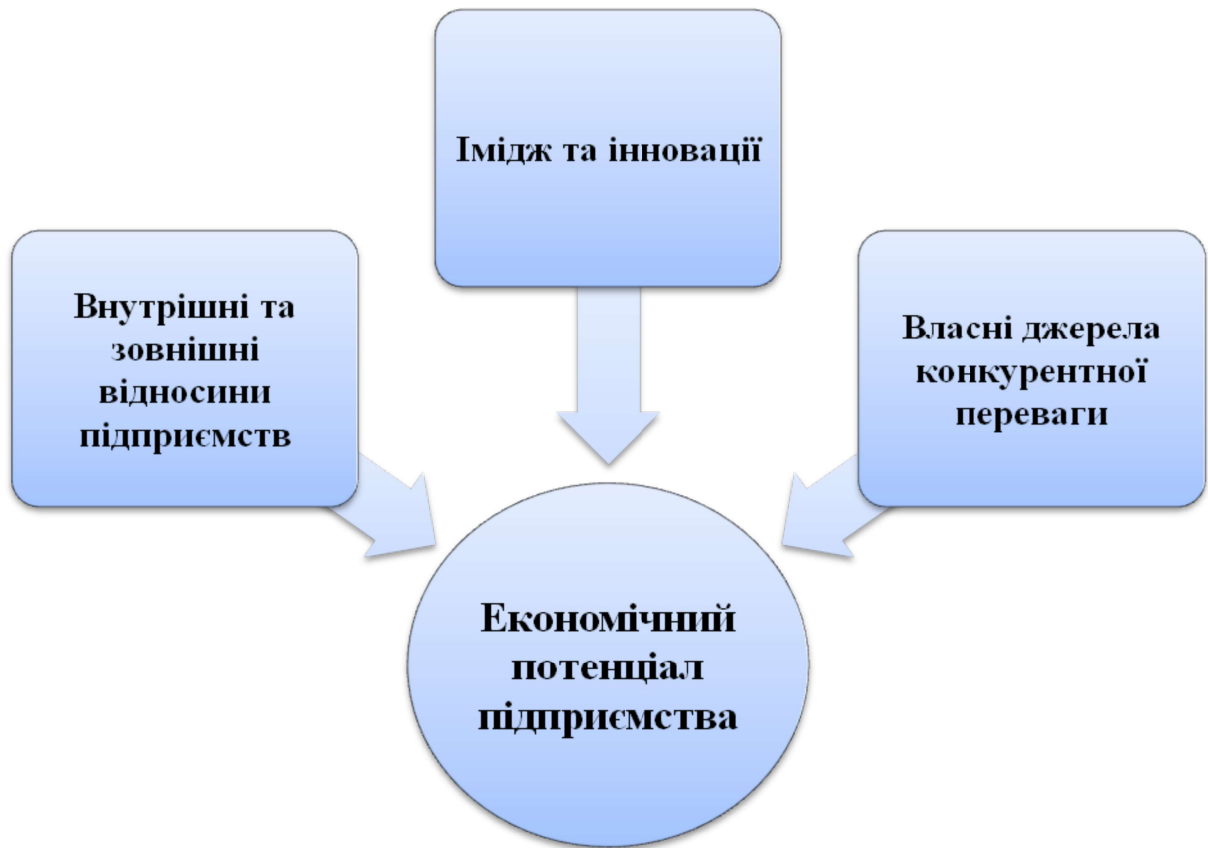


Рис. 1. Місце іміджу в структурі економічного потенціалу підприємства [2]

На формування позитивного іміджу підприємства впливає його розвиток, зокрема, стабільність та перспективність економічного потенціалу підприємства визначаються у взаємозалежності та взаємовпливі від зовнішнього середовища, тобто конкретної території на якій суб'єкт господарювання здійснює свою підприємницьку діяльність. Виробничо-господарська діяльність підприємства визначається особливостями функціонування ринку товарів та послуг.

Основною умовою нарощування економічного потенціалу підприємства є формування й реалізація комплексу економіко-правових заходів як короткострокових, так і довгострокових (перспективних).

Розглянемо взаємозалежність економічного потенціалу підприємства, його цілей у виробничо-господарській діяльності, інвестиційною привабливістю, що формує імідж підприємства, а також зовнішнього середовища та територіальною громадою, щодо особливостей розміщення, природно-кліматичних умов та об'єктами соціальної інфраструктури (рис. 2).



Рис. 2. Взаємозалежність економічного потенціалу підприємства та зовнішнього середовища [5]

Створення PR-служби дозволить розмежувати її функції та маркетингових служб у визначенні компетентності і відповідальності для кожної з них.

До складу PR-служби (зв'язків з громадськістю) входитимуть:

- начальник служби – розробка ідей підприємства та акцій, планування комплексних стратегій та формування іміджу перших осіб підприємства;
- іміджмейкер – питання, які стосуються символіки та атрибутів підприємства, оформлення інтер'єрів, вимог до зовнішнього вигляду працівників, обробка будь якої друкованої продукції;
- менеджер, який займається «зв'язками» – лобізм при проведенні переговорів з усіма контактними аудиторіями;

- івент-менеджер – проведення акцій підприємства, організація будь-яких заходів (в т.ч. корпоративних вечірок).

Функціонування PR-служби дозволить підвищити ефективність управління процесом формування позитивного іміджу, що буде компетентністю PR-служби.

Основними обов'язками PR-служби будуть:

- Відносини з пресою: позиціонування підприємства і розміщення новин про підприємство в пресі; налагодження контактів з представниками медіа для довгострокового співробітництва; моніторинг ЗМІ.

- Паблісіті / ньюзмейкерство – популяризація підприємства, пропаганда, просування продукції на ринок, шляхом впливу на покупців, завдяки рекламі, рекламним акціям, які супроводжуються роздачею сувенірів чи знижками, публікаціями рекламних статей, спонсоруючи ТБ і радіо-програм, рубрик в пресі та ін.

- Лобізм власних інтересів.

- Комунікативна діяльність – здійснення комунікацій з маркетинговим середовищем для позиціонування підприємства на ринку. До основних задач PR-служби належать:

- Редакційно-видавнича діяльність.

- Ведення рекламної політики підприємства.

- Підготовка PR-текстів: прес-релізів, заяв для ЗМІ.

- Моніторинг інформації про діяльність підприємства в ЗМІ.

- Організація заходів для преси: прес-конференцій, інтерв'ю. Робота PR-служби повинна формулюватися на основі філософії «формування позитивного іміджу підприємства на зовнішніх ринках – збільшення продажу на зовнішніх ринках / захоплення більшої частки ринку – отримання та максимізація прибутку».

Загалом PR-служба має перед собою два основні завдання:

- 1) сформувати позитивний імідж підприємства на зовнішніх ринках завдяки контролю внутрішніх факторів впливу;

2) нейтралізація зовнішніх факторів впливу на формування іміджу підприємства на зовнішніх ринках (імідж галузі; імідж держави-походження; згадки про підприємство в пресі; відгуки клієнтів, чати в Інтернеті, плітки) [6].

В наш час в умовах ринкової економіки позитивний імідж стає необхідною умовою досягнення організацією стійкості і позитивного ділового успіху. По-перше, він дає ефект значимості підприємством певної сили, тобто, приводить до зниження чутливості до перемін в сфері політики та економіки, які безпосередньо впливають на будь-яке підприємство. По-друге, захищає підприємство від конкурентів і закріплює її позиції. Сформований позитивний імідж підприємства забезпечує вільний доступ організації до різноманітних ресурсів: фінансових, інформаційних, а для цього потрібно чітко виділити етапи формування, вплив чинників зовнішніх і внутрішніх, застосування, при необхідності, науково обґрунтованих і перевірених на практиці технологій формування іміджу.

#### **Література:**

1. Бондаренко С. М., Ліфар К. В. Імідж організації: сутність, зміст та основні етапи формування. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 2 (11). С. 1-7.
2. Дяченко Т. А., Помиткіна Л. Е. Необхідність формування позитивного іміджу як основного фактора в підвищенні конкурентоспроможності компанії. *Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право*. 2013. № 4. С. 42-47.
3. Костюк Г. В., Сторожук В. В. Формування позитивного іміджу підприємства. *Вісник КНУТД*. 2014. № 1. С. 176-181.
4. Налісна Н. В. Процес формування сприятливого іміджу компанії. *Вісник Харківського політехнічного інституту*. 2012. № 1. С. 122-128.
5. Пшенишнюк І. О. Імідж підприємства як метод конкурентної боротьби. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 19-21.
6. П'ятіна О. С. Основні підходи до сутності іміджу в теорії і практиці державного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 3. С. 35-44.

**Курсанова А. Г.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*спеціальності Міжнародні економічні відносини,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Науковий керівник: Корицька О. І.,**  
*к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

## **Реінтеграція захисників України: грантові можливості для підтримки підприємництва та економічного розвитку**

Україна активно працює над реінтеграцією ветеранів російсько-української війни в цивільне життя, щоб уникнути проблеми «втраченого покоління». Урядова програма «Власна Справа», що є частиною проєкту «єРобота», пропонує гранти на започаткування та розвиток бізнесу. Ветерани можуть отримати до 1 млн грн за умови створення чотирьох робочих місць, із двох яких мають бути ветерани

За останній рік ветерани отримали 552 гранти на суму 246 млн грн, створивши понад 1100 робочих місць. Кошти можна використовувати для придбання обладнання, оренди приміщень чи маркетингових послуг. Важливим є компонент навчання та консультування, що забезпечується через регіональні центри зайнятості [1].

У рамках програми «Власна Справа» було ініційовано проєкт, спрямований на підтримку ветеранів, їхніх родин та інших членів сімей, які прагнуть започаткувати власний бізнес і зробити свій внесок у розвиток економіки країни. Грантова агенція Grant Guide.ua пропонує допомогу у процесі отримання гранту та реалізації бізнес-ідей, забезпечуючи стабільне майбутнє для учасників програми та їхніх близьких [2].

Подати заявку на грант через портал «Дія» можна за 20 хвилин, авторизувавшись за допомогою BankID чи електронного підпису. Після заповнення онлайн-форми потрібно прикріпити бізнес-план, для створення якого можна скористатися консультаціями партнерів програми або навчальними матеріалами. Гранти, розміром до 1 млн грн, доступні ветеранам, особам з інвалідністю внаслідок війни та їхнім родинам. Кошти можна використовувати на бізнес-потреби, включно з обладнанням, орендою чи ліцензованим ПЗ.

Прийом заяв тимчасово призупинений, і дати наступних етапів будуть оголошені після ухвалення нормативних документів. Після подачі заяви Державний центр зайнятості розглядає її протягом 10 робочих днів. У разі схвалення потрібно відкрити рахунок в банку та укласти угоду. Отримувачі

зобов'язані створити робочі місця, провадити діяльність щонайменше 7 років та виконати інші умови [3].

Близько 64% ветеранів і військовослужбовців України прагнуть започаткувати власний бізнес, а 34% потребують допомоги у працевлаштуванні після служби. Для підтримки ветеранів уряд реалізує програму «Власна Справа», яка є частиною ініціативи «Робота». Вона включає мікрогранти для бізнесу, фінансування переробки, садівництва, теплиць, стартапів, зокрема в ІТ, та навчання ІТ-спеціальностям [4].

Реінтеграція ветеранів є спільним завданням держави, бізнесу та суспільства. Програми підтримки, як-от «Власна Справа», не лише допомагають ветеранам адаптуватися до мирного життя, але й сприяють економічному розвитку країни. Важливо, щоб такі ініціативи мали довгострокову перспективу та були гнучкими, враховуючи змінні потреби ветеранів.

Український досвід показує, що підтримка захисників через підприємництво, освіту та працевлаштування є ефективним інструментом для побудови стабільного майбутнього. Подальше вдосконалення програм та розширення доступу до них створить нові можливості для ветеранів і допоможе уникнути економічної та соціальної маргіналізації цієї важливої групи населення.

### Література:

1. Життя після фронту: як отримати грант для власної справи і навчання. *Укрінформ*. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3861637-zitta-pisla-frontu-ak-otrimati-grant-dla-vlasnoi-spravi-i-navcanna.html> (дата звернення : 05.01.2025).

2. Грант для ветеранів та їх сімей. *Grant guide.ua*. URL : [https://grantguide.com.ua/hrant-dlia-veteraniv/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiA-Oi7BhA1EiwA2rIu2zEmHoXfOPJtnRv1WVBpco8lMbZIP4eeG1H3OtTzeoIa61qcWXN4TRoCIaIQAvD\\_BwE](https://grantguide.com.ua/hrant-dlia-veteraniv/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA-Oi7BhA1EiwA2rIu2zEmHoXfOPJtnRv1WVBpco8lMbZIP4eeG1H3OtTzeoIa61qcWXN4TRoCIaIQAvD_BwE) (дата звернення : 05.01.2025).

3. Грант для ветеранів та членів їхніх сімей. *Дія*. URL : <https://diia.gov.ua/services/grant-dlya-veteraniv-ta-chleniv-yihnih-simej> (дата звернення : 05.01.2025).

4. Як ветеранам отримати грант від держави і відкрити власну справу – алгоритм дій. *Армія INFORM*. URL : <https://armyinform.com.ua/2023/10/06/yak-veteranam-otrymaty-grant-vid-derzhavy-i-vidkryty-vlasnu-spravu-algorytm-dij/> (дата звернення : 06.01.2025).

5. Грант для ветеранів та членів їхніх сімей. *Державна служба зайнятості*. URL : <https://www.dcz.gov.ua/people/ubd> (дата звернення : 06.01.2025).

**Лелик Л. І.,**

*к.е.н., доц., директор,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Магас Н. В.,**

*к.е.н., доц., заступник директора з наукової роботи,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Дідух О. В.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*

*спеціальності Менеджмент,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **Прикладні аспекти удосконалення стратегічного управління суб'єктів господарювання в умовах зовнішніх загроз та викликів**

Світ бізнесу постійно змінюється, а зовнішні загрози та виклики стають все більш непередбачуваними. Тому вдосконалення стратегічного управління є критично важливим для виживання та процвітання суб'єктів господарювання. Зовнішнє середовище впливає на діяльність суб'єктів господарювання, проте неврахування його впливу під час розроблення перспективних напрямів розвитку може обернутися катастрофічними втратами для підприємства. Фактори зовнішнього середовища зумовлюють скорочення або розширення обсягів діяльності підприємства і можуть привести до змін у його внутрішній фінансово-господарській діяльності. Збереження високих показників діяльності, конкурентоспроможності та фінансової безпеки вимагає від суб'єктів господарювання дослідження стану та потенціалу внутрішнього середовища, системного моніторингу стану зовнішнього середовища з метою виявлення загроз та небезпек, вчасного реагування на потенційні кризи та розроблення альтернатив стратегічного розвитку.

Теоретичні і практичні аспекти стратегічного управління вивчалися багатьма науковцями. Серед них варто виокремити Б. Альстренда, І. Ансоффа, К. Боумена, Х. Віссема, П. Дойля, П. Друкера, Р. Каплана, Б. Карлофа, У. Кінга, Д. Кіпланда, Г. Клейнера, Д. Лемпела, Д. Львова, Д. Нортон, Д. Перкінса, Т. Пітерса, М. Портера, Х. Рамперсада, П. Сенте, А. Стрікланда, А. Томпсона, Р. Уотермена та ін. Зазначимо, що не зважаючи на значну кількість досліджень практичних аспектів стратегічного управління підприємством дана проблематика продовжує залишатися об'єктом багатьох наукових досліджень враховуючи вплив процесів цифровізації на діяльність суб'єктів господарювання.

Дослідження господарської діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання доводить, що стратегічному управлінню не приділяється належної уваги, а менеджери вирішуються переважно ситуаційні проблеми діяльності, пов'язані з прискоренням оборотності капіталу, покриттям його дефіциту, оптимізацією грошових потоків, зменшенням витрат, збільшенням продажів тощо. Крім того, не враховуються інноваційні інструменти та методи під час стратегічного управління, які відповідають сучасним вимогам зовнішнього середовища. Більшість вітчизняних науковців наголошують на слабкій системі управління стратегічним менеджментом на вітчизняних підприємствах.

О. Муран [1] наголошує, що «поширена проблема невміння налагодити результативні взаємовідносини між власниками, органами управління і працівниками підприємств, стагнацією та втратою здатності до розвитку, низьким рівнем адаптивності та гнучкості стосовно впливів зовнішнього середовища, високим рівнем бюрократизації, неефективною системою економічного стимулювання, нездатністю оперативного реагування на проблеми та вирішення конфліктів, непослідовним та елементним управлінням».

Сучасні умови техноглобалізації вимагають для збереження високого рівня конкурентоспроможності та стійкого розвитку формування цілісної системи управління, яка комплексно поєднує управлінський досвід з сучасними, інноваційними інструментами та методами у сфері стратегічного менеджменту та гарантує високий рівень ефективності та сталий розвиток у майбутньому. Варто додати, що більшість науковців наголошують на необхідності застосування методів, які орієнтовані на оцінювання результативності. Використання методів оцінювання результативності допоможуть пов'язати існуючі бізнес-процеси із системою ключових показників ефективності, сформувавши дієвий механізм для мотивації працівників на виконання стратегічних завдань.



Рис. 1. Характеристика методів стратегічного менеджменту [2-4]

Саме тому для сучасних умов господарювання характерним є оцінка таких аспектів результативності стратегічного управління як зростання обсягу капіталу, формування позитивного іміджу, стабільний розвиток, зростання інвестиційної привабливості та розміру прибутку тощо. Таким чином, вітчизняним суб'єктам господарювання необхідно більше уваги приділяти проблемам підвищення результативності діяльності на основі використання новітніх інструментів, методів та систем стратегічного управління. Для формування та набуття стратегічних переваг підприємствам необхідно використовувати сукупність методів стратегічного управління, які повинні бути між собою взаємопов'язаними (рис. 1).

Запропоновані методи управління, орієнтовані на результат, ґрунтуються на різноманітних теоріях і практиках управління, забезпечують синергетичний ефект їх взаємодії [4].

Отже, зазначимо, що стратегічне управління підприємством потребує розробленої ефективної методики оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування на постійній основі. Використання розглянутих інноваційних інструментів під час формування стратегії розвитку підприємства дасть змогу узгодити процес взаємодії різних підрозділів підприємства, розробити збалансовану систему показників оцінювання результатів на довгострокову перспективу.

### **Література:**

1. Мукан О. В. Формування систем корпоративного управління в машинобудуванні : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів, 2008. 24 с.
2. Серединська І. В., Серединська В. М. Особливості інтегрування систем вартісно-орієнтованого управління підприємствами : монографія / за заг. ред. Н. Б. Кирич. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2015. 354 с.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2010. 407 с.
4. Серединська В. М., Загородна О. М. Напрями вдосконалення стратегічного управління на підприємстві. *Економіка та суспільство*. Вип. 3. 2016. С. 276-282.

**Магас Н. В.,**

*к.е.н., доц., заступник директора з наукової роботи,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Парфенюк Є. І.,**

*к.е.н., доц., заступник директора  
з навчально-методичної та виховної роботи,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Місевич С. С.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності Менеджмент,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **Еволюція концепції маркетингу в умовах цифрової трансформації**

Розвиток глобальних процесів цифровізації світової економіки, доступ споживачів до інформації, різноманітність товарів та послуг, які пропонуються на ринку призводить до зростання конкуренції між суб'єктами господарювання за споживача їх продукції та пошуку нових ефективних методів збереження конкурентоспроможності. Відповідно, за таких умов, роль маркетингу значно зростає в якості однієї із стратегічних систем підприємства, яка забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем, з огляду на що виникає необхідність у розробці ефективної маркетингової стратегії для забезпечення стійкого розвитку, фінансової стабільності та набуття нових конкурентних переваг.

Питання розвитку концепцій маркетингу та маркетингової діяльності у цілому на підприємствах розкрито у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: Л. Балабанова, М. Туган-Барановський, Н. Мойсеєва, М. Конишева, Г. Ассель, В. Шаповалов, Ф. Котлер, К. Келлер, Н. Бутенко, Дж. Ленсколд, А. Телетов. Проте, сучасні умови розвитку цифровізації та появи нових ринків вимагають пошуку сучасних підходів до управління маркетингом, які дозволять суб'єктам господарювання швидко адаптуватися до мінливих потреб споживача та зростаючого рівня конкуренції.

Розвиток концепції маркетингу бере свій початок з ХІХ століття у США, перед суб'єктами господарювання постає дилема пошуку не цінових методів збуту продукції та боротьби за споживача. Активно розвиваються процеси впливу на споживачів з метою збільшення збуту та отримання високих розмірів прибутку. Термін «маркетинг» (marketing) походить від англ. слова «market» (ринок) і означає «ринок», «діяльність у сфері ринку». Вперше його застосували американські фермери в середині ХІХ ст., які,

шукаючи ринок збуту продукції, ввели поняття «Market Getting», що означало оволодіння ринком [2].

Ф. Котлер [4-5] сутність маркетингу вбачав у тому, щоб «виробляти те, що купується, а не продавати те, що виробляється».

Д. Траут, Е. Райс [1] розглядають «маркетинг як війну конкурентів і основна ціль будь-якого підприємства – перемога у ній».

Розглянемо для глибшого розуміння суті маркетингу через еволюцію розвитку його концепцій. Концепція часто розуміється як система поглядів, система основних ідей, загальний задум, філософія життєдіяльності (ідея, стратегія, мета, цілі, інструменти).

Зазначимо, що концепція маркетингу – це філософія управління, філософія виробництва, яка залежить від рівня розвитку світового господарства. Відтак, початок розвитку концепції маркетингу припадає на кінець XIX століття з'являється «виробнича концепція», сутність якої полягає у тому, що всі зусилля бізнес направляє на зниження витрат виробництва та підвищення продуктивності праці. На початку XX століття суттєво зростає кількість товарів, які стають доступнішими для споживача – «товарна концепція».

Протягом 20-30 років XX століття набуває значного розвитку «збутова концепція», яка формується в умовах масового виробництва, розвитку міжнародної торгівлі, зростання якості товарів та більш доступних цін, суб'єктам господарювання потрібно прикладати значні зусилля для реалізації своєї продукції. Вже протягом 50-60 років XX століття набуває розвитку «ринкова концепція», яка орієнтована на споживача та діяльність конкурентів. Основна мета впровадження полягає у тому, щоб швидше задовольнити потреби та бажання споживача ніж конкуренти. Початок XXI століття під впливом процесів техноглобалізму та цифровізації формується «соціально-етична концепція маркетингу», яка направлена вивчати та задовольняти потреби не тільки одного споживача, а зокрема, цілого суспільства.

Відтак, розвиток ринку сформував п'ять основних класичних концепцій маркетингу, які виникли під впливом факторів розвитку зовнішнього середовища і являють собою основу для ведення суб'єктами господарювання успішної діяльності.

Таким чином, під впливом розвитку ринку варто виділити ключові складові концепції маркетингу (рис. 1).

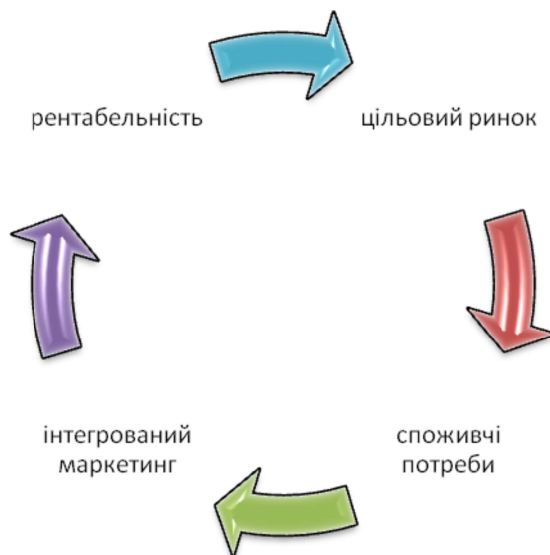


Рис. 1. Складові концепції маркетингу

Джерело: сформовано на основі [2-4]

Варто додати, що Ф. Котлер [4-5] досліджуючи маркетинг та його вплив на споживача виділяє три ключові етапи розвитку маркетингу:

Перша етап – з’являється нова сфера прикладної економіки, яка виокремлюється в окрему науку, сутність якої полягає в аналізі системи розподілу та споживання.

Друга етап – розвиток та формування концепції маркетингового управління, який направлений на пошук нових та вдосконаленні традиційних способів управління ринком.

Третя етап – особливого значення набувають поведінкові елементи, які роблять акцент на мотивах і характері поведінки сторін, які беруть участь у відносинах обміну.

Таким чином, Ф. Котлер зазначає, що реалізація тієї чи іншої концепції маркетингу полягає у розумінні реальних потреб та інтересів людей і навколишнього середовища, у якому діє суб’єкт господарювання. Отже, хоча класичні концепції маркетингу залишаються актуальними, сучасний бізнес все частіше використовує нові підходи, які дозволяють краще адаптуватися до мінливих потреб споживачів та жорсткої конкуренції, особливо в умовах розвитку цифрової трансформації.

### Література:

1. Hurbyk Yu.Yu., Kychak Yu.S. Interpretation of the concept of «marketing»: a multifaceted approach. *Modern science: problems and innovations*. The 8th International scientific and practical conference (October 18-20, 2020) Stockholm, SSPG Publish, 2022. Pp. 389-392.

2. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання-Прес, 2004. 645 с.

3. Барабанова В. В. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 136 с.

4. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Київ : Вид-во Альпіна Паблішер Україна, 2021. 252 с.

5. Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Вид-во: Діалектика, 2020. 880 с.

**Нестеренко А. С.,**

*д.ю.н., доц., професор кафедри права,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»»*

### **Цифрові гроші у фінансовій системі України: регулювання, переваги та ризики**

Фінансова система протягом усієї історії постійно еволюціонувала, адаптуючись до змін в економіці, технологіях та потребах суспільства. Від бартерного обміну та металевих монет до паперових грошей і електронних платежів – кожна нова форма грошей суттєво впливала на економічний розвиток і фінансові інститути. Сьогодні світ стоїть на порозі чергового етапу трансформації – цифровізації грошових коштів.

У сучасному світі цифрові гроші стають невід’ємною частиною фінансових систем, і процес їх впровадження активно розвивається. Комерційні цифрові валюти вже давно функціонують на ринку, а їх переваги та недоліки обговорюються понад десять років. Водночас усе більше держав замислюються над цифровізацією національних валют, що вимагає глибших досліджень та практичного тестування [5, с. 4].

Національний банк України є одним із перших центральних банків у світі, який ще у 2016 році почав досліджувати можливість випуску цифрової валюти центрального банку (CBDC) – е-гривні. Так, у 2018 році було проведено пілотний проект із випуску е-гривні для роздрібних платежів на платформі блокчейн. За результатами пілоту було опубліковано Аналітичну записку стосовно е-гривні та проведено у 2020 році в м. Києві міжнародну конференцію на тему цифрових валют центробанків CBDCinUA2020. У подальшому було проведено опитування серед представників фінансового ринку, в якому взяли участь 100 експертів із різнопрофільним досвідом: роздрібний бізнес та інновації, корпоративний бізнес, фінансові ринки, цифрова трансформація органів державної влади, віртуальні активи. Також Верховна Рада України 02 грудня 2020 прийняла за основу проект Закону «Про віртуальні активи» [1], який, у тому числі регулює правовідносини,

пов'язані з обігом цифрової валюти. В Україні вже створено законодавчу основу для функціонування електронної та віртуальної валюти. Ключовим нормативним актом є Закон України «Про платіжні послуги» [2] від 30 червня 2021 року № 1591-IX, який регулює виконання платіжних операцій, а також визначає електронні гроші та цифрові гроші Національного банку України. Цей закон встановлює перелік платіжних послуг, порядок їх надання, категорії надавачів платіжних послуг та умови авторизації їх діяльності. Він також окреслює основні принципи функціонування платіжних систем, регулює випуск і використання електронних грошей, а також здійснення нагляду за платіжними послугами. Закон визначає права та обов'язки учасників платіжного ринку та механізми контролю за платіжною інфраструктурою. Завдяки цьому документу Україна має надійну нормативну базу для розвитку цифрових валют, що сприяє розвитку фінансових технологій та забезпеченню економічної стабільності.

Хоча цифрові гроші мають значні переваги, їх впровадження супроводжується низкою викликів, які потребують глибшого аналізу. Серед основних недоліків можна виділити такі: 1. *Ризики кібербезпеки*. Цифрові активи піддаються загрозам хакерських атак, фішингу та витоку даних. Навіть централізовані цифрові валюти (CBDC), такі як е-гривня, можуть бути вразливими до зовнішніх атак або внутрішніх порушень безпеки. 2. *Питання конфіденційності*. Використання цифрових грошей може призвести до надмірного контролю з боку держави, що ставить під загрозу фінансову анонімність громадян. Потрібно знайти баланс між безпекою та захистом персональних даних. 3. *Нестабільність криптовалют*. Якщо цифрові гроші базуються на блокчейні або криптовалютних технологіях, вони можуть мати значну волатильність. Це створює труднощі для їх використання в щоденних транзакціях. 4. *Регуляторна невизначеність*. Законодавство щодо цифрових активів у багатьох країнах (зокрема, в Україні) ще перебуває в стадії розробки. Невизначеність у правовому регулюванні може уповільнити інтеграцію цифрових валют у фінансову систему. 5. *Вплив на банківську систему*. Якщо центральні банки активно впроваджуватимуть власні цифрові валюти, це може призвести до відтоку коштів із традиційних банків, що вплине на їхню ліквідність та здатність кредитувати економіку.

Для розв'язання цих проблем необхідні додаткові дослідження у таких напрямках: розробка ефективних механізмів кібербезпеки для захисту цифрових грошей від атак; вивчення підходів до регулювання та створення законодавчих норм, що забезпечують баланс між безпекою та конфіденційністю; дослідження економічного впливу цифрових валют на банки, кредитування та макроекономічну стабільність; оцінка довіри суспільства до цифрових грошей та можливих наслідків їх впровадження.

Таким чином, хоча цифрові гроші мають великий потенціал, їх впровадження потребує обережного підходу та подальших досліджень для мінімізації ризиків і створення ефективної фінансової системи.

### **Література:**

1. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 р. № 2074-IX.  
URL : <https://zakon.rada.gov.ua>. (<https://zakon.rada.gov.ua/>)
2. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX.  
URL : <https://zakon.rada.gov.ua>. (<https://zakon.rada.gov.ua/>)
3. Проект Закону Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оподаткування операцій з віртуальними активами від 13.03.2022 року. № 7150. URL : <https://itd.rada.gov.ua>.
4. Результати опитування щодо можливості запровадження е-гривні (цифрові валюти Національного банку України – CBDC). м. Київ, 2021 р.
5. Цифрова валюта у світі та в Україні: правове регулювання, судова практика, цифрові валюти, е-гривня, віртуальні активи, криптовалюти. Київ : «Центр учбової літератури», 2022. 298 с.

**Оліховська М. В.,**

*к.е.н., доц., завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Левицька О. А.,**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Костяка Ю. О.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Фінансовий менеджмент як основа забезпечення діяльності підприємства в умовах цифрової економіки України**

Сьогодні економіка України переживає трансформаційний період. Йде докорінна ломка старого механізму управління економікою, його заміна ринковими методами господарювання, що доповнюються державним регулюванням.

Від диктату виробника, дефіцитної економіки відбувається перехід до нової економічної системи, при якій виробництво буде значно більшою мірою підпорядковане інтересам задоволення суспільних потреб і зобов'язане працювати відповідно до запитів споживачів.

Ринкові перетворення в Україні створили передумови для появи підприємств різних форм власності та організаційного устрою. Створення і нормальне функціонування нових підприємницьких структур неможливе без формування достатнього обсягу власного капіталу, нестача якого викликає необхідність здійснювати пошук додаткових джерел фінансування, використовуючи для цього як власні, так і позикові фінансові ресурси [3].

Фінансовий менеджмент підприємства, визначення змісту. Фінансовий менеджер має чотири основні завдання:

- закупити капітал для потреб компанії та прийняти рішення щодо її структури;
- приймати рішення про розміщення (розміщення) капіталу, купувати активи, тобто інвестувати капітал у матеріальні, нематеріальні або фінансові активи;
- прийняти рішення про розподіл прибутку;
- забезпечити загальний фін. стабільність компанії (платоспроможність, ліквідність) [6].

На фінансовий менеджмент впливають:

- за фактором часу (різне значення грошової одиниці (крона сьогодні і через рік), це пов'язано з розрахунком майбутньої вартості, так звані відсотки (прості, складні);
- фактор ризику – ризик від зовнішніх причин (стихійні лиха, економічна криза...) і від внутрішніх причин (неправильна оцінка попиту, неправильна спрямованість інвестицій);
- диверсифікація ризиків;
- ризик проти необхідна рентабельність інвестицій.

Фінансові рішення бувають тактичними і стратегічними.

- Тактичний – невеликі суми, в разі невдачі може не вплинути на роботу компанії;
- Стратегічний – фінансово вимогливий.

Види фінансування:

- внутрішній (внутрішній) – госпрозрахунковий;
- зовнішні – вклади та частки засновників (фінансування за рахунок власних ресурсів), позики, облігації (із зовнішніх джерел). Сюди ж відносяться лізинг (оперативний, оперативний), факторинг тощо.

За регулярністю визнаємо фінансування:

- звичайне – придбання матеріалів, енергії, виплата заробітної плати, орендної плати, податків;
- позачергове – при створенні підприємства, його розширенні, злитті, санації, ліквідації [11].

Щоб повністю зрозуміти його потенціал, вам потрібно вивчити природу

та масштаб фінансового менеджменту, що висвітлює його основні характеристики та керівні принципи.

Управління фінансами дотримується структурованих принципів, які керують прийняттям рішень щодо інвестицій, контролю ризиків і розподілу капіталу між галузями. Він забезпечує оптимальний розподіл ресурсів за допомогою фінансового планування, контролю витрат і аналізу ринку, збалансовуючи прибутковість і довгострокову стійкість. Наведені нижче аспекти детально пояснюють природу та обсяг фінансового менеджменту.

Постійний процес: управління фінансами є безперервною функцією, а не разовою діяльністю. Підприємства постійно коригують свої фінансові стратегії, щоб адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Міждисциплінарний підхід: об'єднує економіку, бухгалтерський облік і статистику для покращення процесу прийняття рішень. Наприклад, фінансова аналітика використовує статистичні моделі для прогнозування тенденцій доходів.

Цілеспрямованість: фокусується на досягненні фінансових цілей, будь то максимізація акціонерної вартості чи забезпечення економічної стабільності. Стартапи віддають пріоритет ефективності капіталу для ефективного масштабування діяльності.

Компромід між ризиком і прибутком: кожне фінансове рішення передбачає збалансування потенційних прибутків і ризиків. Інвестори диверсифікують портфелі, щоб мінімізувати ризики та оптимізувати прибуток.

Розуміння природи та сфери фінансового менеджменту має важливе значення для прийняття стратегічних бізнес-рішень [2-4]. Окрім операційних фінансів, фінансовий менеджмент впливає на різні сектори та особисті фінанси. У наведених нижче областях висвітлюється його ширший обсяг (схематично нами це показано на рис.).

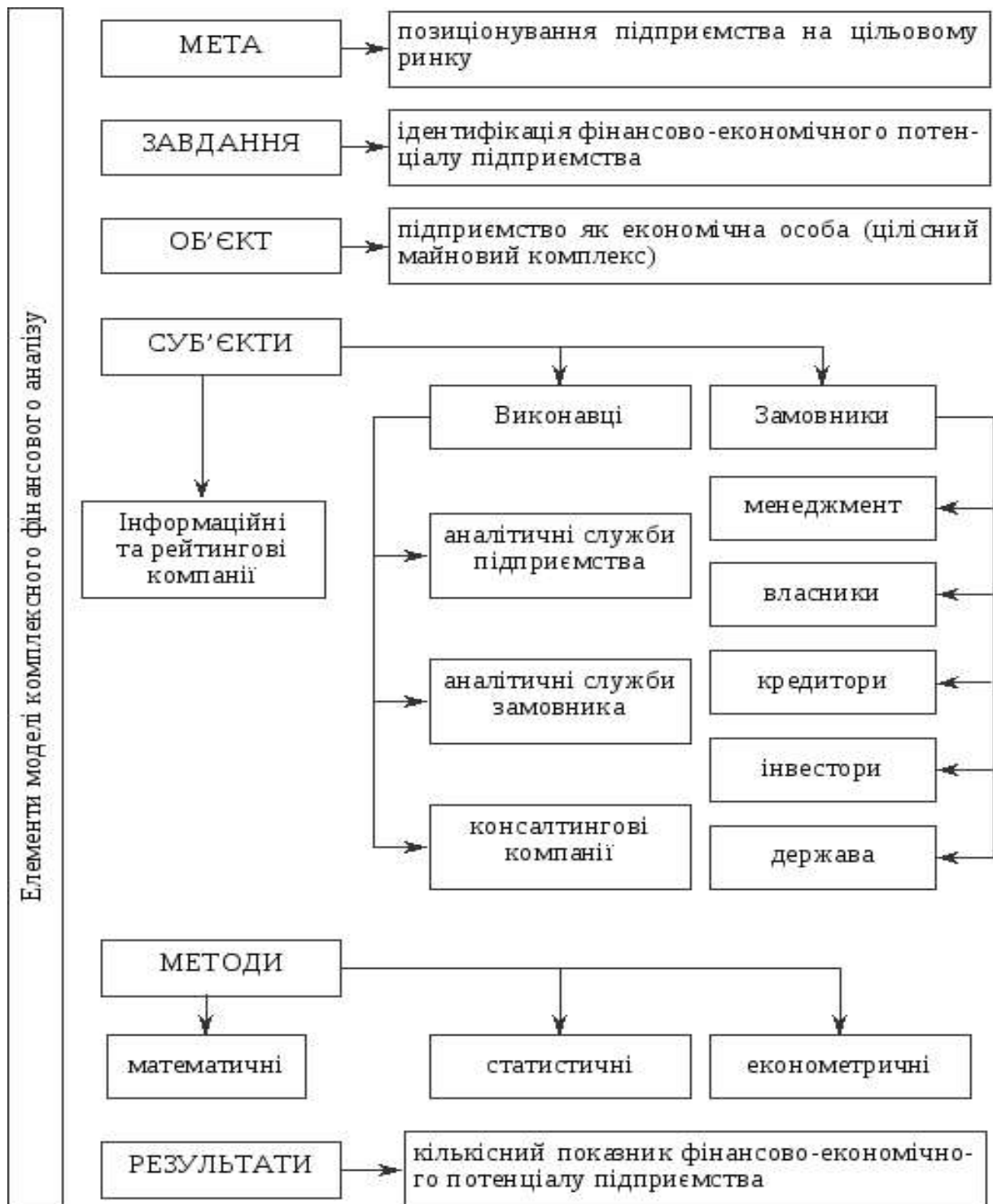


Рис. Приблизна будова комплексного фінансового аналізу на підприємстві (зроблено автором)

Використання коштів: забезпечує використання фінансових ресурсів таким чином, щоб максимізувати прибутковість і операційну ефективність. Фірми-виробники стратегічно розподіляють капітал для розширення виробничих потужностей.

- Корпоративне фінансове управління: допомагає підприємствам приймати стратегічні фінансові рішення, такі як злиття, поглинання та заходи щодо скорочення витрат, що забезпечує прибутковість.

- Особисте фінансове планування: допомагає людям керувати доходами, витратами, інвестиціями та заощадженнями для створення довгострокової фінансової безпеки. Наприклад, до цієї категорії підпадають планування виходу на пенсію та інвестиції в економію податків.

- Державне фінансове управління: керує тим, як уряди управляють державними коштами, розподіляють бюджети та регулюють економічну політику для підтримки національного розвитку. Фіскальна політика країни значно впливає на темпи інфляції та зростання державного сектора.

Розуміння ширшого застосування фінансового менеджменту допомагає приймати обґрунтовані рішення в різних галузях. Окрім фінансового планування та складання бюджету, його принципи визначають, як підприємства, окремі особи та уряди працюють ефективно.

### Література:

1. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.

2. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Вид. 2-ге. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.

3. Горбач Л. М., Котляров В. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2021. 620 с.

4. Гріщенко І. В., Кобаль О. А. Оцінка показників в процесі фінансового планування підприємства. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України* : зб. наук. праць. Вінниця, 2020. С. 223-225.

5. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Скаско О. І., Майор О. В., Тимчишин-Чемерис Ю. В., Нашкерська М. М. та ін. Львів : Растр-7, 2018. 416 с.

6. Чепка В. В., Свідерська І. М., Гавриленко Ю. О. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 96-102.

**Оліховський В. Я.,**  
*к.е.н., доц., каф. менеджменту, економіки та туризму,*  
*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП*  
**Левкулич В. М.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*спеціальності «Туризм»,*  
*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*  
**Вороняк А. М.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*спеціальності Менеджмент,*  
*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Стратегічні напрями розвитку туристичних підприємств Львівщини**

Анімаційні програми включають спортивні ігри та змагання, танцювальні вечори, карнавали, ігри, хобі, заходи, що є частиною духовних інтересів тощо. Загальна анімаційна програма підготовлена таким чином, щоб розважальні та спортивні елементи були різноманітними за формою, цікавими для туристів і щоб у заходах було задіяно якомога більше учасників. Для того, щоб анімація була конкурентоспроможною для закладу, необхідно, щоб розроблені анімаційні програми були унікальними та без якогось навантаження для гостей. Успішність таких програми також у певній мірі залежить від рівня раціональності організації рекламної кампанії.

Перевагою впровадження музичної та танцювальної анімації у готелі «Гетьман» є можливість розширити сферу обслуговування гостей готелю. Музична анімація повинна проводитися на професійному рівні, музичний аніматор повинен бути психологом, володіти організаційними здібностями, вміти зацікавити гостей готелю в участі у певному музичному заході. Розробка програми музичних заходів повинна бути різноманітною та враховувати різні інтереси гостей готелю такі як, вік, освіта, соціальний статус тощо.

Головне завдання впровадження музичної та танцювальної анімації готелю «Гетьман» збільшити наповненість готелю гостями, забезпечити час їх перебування на території готелю беручи участь у різних заходах, викликати у гостей бажання відвідати дане місце та запропонувати його своїм друзям, знайомим.

Можна виділити стратегічні напрямки вдосконалення анімаційних послуг при готелі:

1) проведення при готелі на постійній основі різноманітних заходів з обов'язковою організацією широкої масштабної рекламної кампанії із

зазначенням програми заходу, часу тощо (заходи повинні бути відкриті для «людей з вулиці», які можуть дізнаватися про послуги готелю з рекламних буклетів, реклами в метро, наземному транспорті, білбордах тощо). Організувавши таким чином масштабність заходам, можливе залучення нових клієнтів у готель;

2) організація тематичних заходів із застосуванням відповідної атрибутики (активно та охоче споживаються анімаційні програми саме тематичного характеру: організація та проведення свят – Нового року, різдвяних свят, Міжнародного дня захисту дітей, Дня захисників України тощо); даний напрямок анімації завжди користувався популярністю та є актуальним у будь який сезон року;

3) розробка та введення програм, сценаріїв, які мають унікальність та ще не мали аналогів в Україні (для цього в закладі передбачається або анімаційна служба, або окремих штатний працівник – сценарист – аніматор, який займається виключно розробкою тематичних заходів, сценаріїв до них, підготовкою до їх проведення тощо);

4) використання національного одягу та атрибутику при обслуговуванні гостей (має діяти правило – «анімаційний атрибут від приборів до головного убору» – тобто ідея заходу має відображатися в усьому) [5].

Вважаємо, що перспективною анімацією в готелі «Гетьман» може бути:

- спортивна анімація (наприклад, заняття аеробікою, дартс, бадмінтон тощо);

- шоу-анімація (гумористичні сценки, уривки з відомих мюзиклів, танцювальні спектаклі, хореографічні постановки);

- міні-клуби з організації дозвілля. Так як в готелі «Гетьман» наявна спеціальна дитяча кімната, яка відповідно для дитячих ігор, розвитку дітей різних вікових категорій. На даний момент актуальним буде розширення атрибутів та засобів для дитячої розважальної діяльності;

- відділ творчих занять – організація та розвиток творчих здібностей дітей. Для забезпечення нормального функціонування такої служби необхідна достатня матеріальна база;

- екскурсійні анімаційні програми – проведення різного роду екскурсій для різних категорій клієнтів [4].

Також можна доповнити анімаційну програму додатковими анімаційними послугами для цього доцільно використовувати наступний алгоритм:

1. Визначення напряму розвитку додаткових послуг. Для цього проводиться дослідження стану готельних послуг регіону та аналізується декілька сегментів, зокрема оздоровчий, спортивно-оздоровчий, діловий, екологічний, релігійний, творчо-розважальний, , екзотичний).

2. Визначення конкретної цільової аудиторії. Тобто, визначається тип клієнтів, стиль життя, ступінь активності у вільний час; творчих можливостей; соціально-психологічних особливостей тощо. Також розподіл вільного часу клієнтів має особливості в залежності від регіональних відмінностей, рівня доходів, сфери діяльності, менталітету, релігійних особливостей тощо. Пропонується класифікація типів туристів відповідно на декілька груп: сімейні пари, чутливі гості, активні гедоністи, пасивні гості.

3. Визначити осіб, групи, персонал, який забезпечить надання відповідних анімаційних послуг. Розглядаються також відповідні організації, підприємства, заклади, які надають послуги і можуть бути залучені до анімації готелю (заклади дозвілля, культурно-освітні центри, суб'єкти рекреації).

4. Визначити спосіб надання послуг. Обирається стратегія реалізації послуг.

5. Визначити регламентацію анімаційно-туристичної діяльності. Досліджується нормативно-правова, законодавча бази щодо об'єктів і суб'єктів рекреації.

Основним в системі анімації є менеджер з анімації. Він підпорядковується безпосередньо генеральному менеджеру, який, у свою чергу, звітує перед власником готелю. Менеджер служби анімації організовує та координує роботу всіх підрозділів.

Організатор-аніматор забезпечує організацію анімаційного процесу всім необхідним і його основними завданнями є:

1. наявність нової або недосягнутої суттєвої суспільно корисної мети (або системи цілей);

2. наявність програми (або пакету програм) для досягнення поставленої мети та контролю за виконанням цих програм;

3. бажання та виконання величезного обсягу роботи щодо реалізації планів;

4. володіння технікою вирішення проблем, які зустрічаються на шляху до мети;

5. здатність захищати свої ідеї, переносити невизнання громадськості, незрозуміння обраного шляху, здатність «прийняти удар», вірність меті;

6. відповідність досягнутих результатів (або відповідність їх масштабу) меті;

7. покращення якості послуги [8].

Тому, для готелю «Гетьман» доцільним є розширити штат на посаду – організатор-аніматор.

Також, щоб забезпечити ефективність реалізації анімаційної програми доцільно здійснювати та забезпечувати контроль за взаємозв'язками:

- 1) анімаційна діяльність готелю «Гетьман» з типовими програмами; проведення дозвілля та приємної адаптації клієнтів та груп гостей;
- 2) матеріально-технічна база готелю для забезпечення здійснення спортивно-оздоровчих і розважальних програм;
- 3) організатор-аніматор та аніматори, організація та проведення самої анімаційної програми [2-3].

«Гетьман» розробляє свої анімаційні програми виходячи з національностей своїх споживачів та організовує відповідні заходи та програми для цих культур. Таким чином, для готельного бізнесу дуже важливо оновити свої туристичні анімаційні програми.

В готелі «Гетьман» не вистачає розваг, де може взяти участь вся сім'я, включаючи дітей та дорослих, які б могли відпочивати та отримувати спільне задоволення. Пропонується розширення кімнати шляхом реконструкції вільних приміщень під дитячий простір. Також можливим є придбання дитячих меблів, настільних ігор, міні-лялькового театру тощо. Для розширення спільного дозвілля дітей та дорослих в готелі, пропонується проведення майстер-класів з виготовлення сувенірної продукції, кулінарних, творчих заходів, виготовлення косметичних засобів тощо. Крім того, доцільно купити велосипеди, ролики, самокати та інший інвентар для організованого катання.

Анімація виступає рушійною силою на туристичному ринку для підвищення рівня прибутковості надання туристичних послуг. Анімація займається розробкою різних програм для проведення вільного часу туристів різних категорій.

Аніматор готелю «Гетьман» повинен будувати особисті контакти з гостями готелю, пропонувати їм різні заходи, вміти зацікавити їх участю у них, бути комунікабельним та презентабельним, знаходити спільну мову з гостями готелю, орієнтуватися на побажаннях гостей готелю.

Готельна анімація дає можливість підвищити наповненість готелю, зробити позитивну рекламу серед туристів, продовжити термін перебування гостей у готелі, витратити додаткові кошти гостей готелю не тільки на житло, а й на додаткові послуги у середині готелю.

## Література:

1. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 376 с.
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.
3. Нагірняк А. Львівщина як складова туристичної галузі України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-39>
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
5. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства : навч. посіб. Харків : Планета принт, 2016. 288 с.

**Оліховський В. Я.,**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Пікулицька Н. І.,**

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Паш Ю. Ю.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Шуліковський Л. І.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **Оцінка діяльності персоналу та сучасні інноваційні механізми розвитку кадрового менеджменту**

Актуальність теми діяльності персоналу в сучасних умовах господарювання підприємств є одним із найважливіших внутрішніх факторів розвитку. Управління персоналом – складний процес, який спрямований на активізацію людських ресурсів, виявлення майбутніх потреб кадрів, організацію робочого часу працівника, створення сприятливих умов для розвитку, підвищення кваліфікації та реалізації особистих вмінь, знань та навиків працівників.

Відомо, що для досягнення успіху та стабільності діяльності у довгостроковій перспективі, підприємства повинні приділяти багато уваги управлінню персоналом. Зарубіжний та вітчизняний досвід у галузі

управління людськими ресурсами показує, що саме найманий працівник (людина) – є найважливішим резервом підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства [11].

З використаної літератури [1, 4, 7] ми дізнаємось, що оцінка діяльності персоналу є важливим елементом кадрової політики підприємства. Вона дозволяє отримати необхідну інформацію про діяльність окремих працівників, їх результативність, відповідність вмінь та знань займаній посаді, а також покращити управління та стимулювання праці персоналу, оздоровити психологічний клімат у колективі.

Тому, вважаємо, що для зменшення кількості помилок при здійсненні оцінювання діяльності персоналу, керівництво підприємства повинно вивчити та проаналізувати різні методи проведення такої оцінки їх переваги та недоліки. Здійснити вибір такої методики оцінки діяльності персоналу, яка найкраще підходить певної сфери діяльності підприємства.

*Таблиця 1*

Недоліки, які здійснює керівництво підприємства під час здійснення оцінки діяльності персоналу\*

№	Недоліки – наслідки
1.	Недостатнє інформування та мотивування працівників перед початком здійснення оцінювання – наслідок: негативне ставлення до оцінки діяльності, агресія, неприйняття завдань тощо
2.	Неврахування статусу учасників здійснення такого процесу оцінки – можливість виникнення конфліктів між учасниками, оскільки члени комісії повинні володіти необхідними вміннями та знаннями для проведення оцінки та володіти авторитетом серед персоналу
3.	Комісія з оцінки персоналу повинна носити системний характер, але члени мають тенденцію до постійної ротації. Найкращі працівники повинні займати місця у складі комісії, оскільки вони володіють практичними навиками та уявленнями якими критеріями повинні володіти працівники різної кваліфікації
4.	Інформація про володіння тими чи іншими навиками та знаннями не повинна розповсюджуватися серед персоналу, оскільки може викликати негативну реакцію серед працівників

\*Сформовано на основі використання [3, 5-7, 9].

Погоджуємось, що використання оцінки діяльності персоналу в концепції управління підприємством спрямоване на стимулювання працівників краще, якісніше виконувати свою роботу.

Сучасні умови діяльності підприємства спонукають до таких дій:

- зростаючого рівня продуктивності праці працівників,

- високого професіоналізму,
- наявність базових вмінь, знань та навиків працівників,
- вміння інтегруватися з основними цілями діяльності підприємства,
- вміння навчатися та здобувати нові знання та навички,
- креативне мислення,
- швидка адаптація до мінливих умов середовища функціонування підприємства тощо [8].

На ринку праці зростає попит на висококваліфікованих працівників, зростає роль людини у всіх процесах (виробництві, технологіях, послугах тощо), важливим стає нестандартне мислення, яке допомагає знайти шляхи виходу з складних ситуацій, знання та зростаючий рівень компетенцій – основний інструмент конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та безперервного функціонування на ринку серед конкурентів.

Підприємства намагаються раціонально використовувати свої ресурси у тому числі, кадрові:

- оцінка та використання інтелектуально-кадрового потенціалу підприємства;
- стимулювання персоналу до праці;
- отримання максимальної трудової віддачі персоналу на вкладені фінансові витрати на їх формування, організацію, навчання, мотивування [6].

Оцінювання діяльності працівників направлено на максимально ефективне використання кадрового потенціалу підприємства, сприяння персоналу використовувати свій інтелектуальний капітал для досягнення цілей та стратегії діяльності підприємства.

Більшість керівників сучасних підприємств розуміють важливість людини на всіх стадіях розвитку підприємства, її кваліфікації, професійності, базових вмінь та знань. Людина виступає основним ресурсом забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стабільності та стійкості, інвестиційної привабливості та кредитоспроможності.

Оцінка діяльності персоналу повинна забезпечити об'єктивні потреби підприємства та самого працівника, основна мета отримання найвищих результатів діяльності, стабільних, конкурентоспроможних переваг на досить довгий період часу.

Базовими елементами оцінки діяльності персоналу можна виділити такі:

- підбір кадрів;
- період адаптації кадрів;
- просування по службовій драбині;

- підвищення кваліфікації (навчання, стажування, отримання нових вмінь та знань);
- стимулювання та мотивація діяльності;
- негативні стимули – звільнення, ротація, втрата керівної посади [7].

«Важливим аспектом оцінювання є дотримання доктрини зворотного зв'язку: працівник має обов'язкове право знати, як оцінюється його особистість і його результати. Оцінювання має аналізуватись відкрито, як і доречно відкрите коректне обговорення досягнень працівника та вибір способів покращення його діяльності. Працівники мають зрозуміти: які помилки та недоліки були з їхньої вини, а які з них обумовлені внутрішніми умовами організації. Це дозволяє скорегувати не лише поведінку працівників, а й умови їх роботи» [8].

Використання інноваційних технологій в системі управління персоналом – це складна, цілеспрямована робота впровадження в кадрову політику інновацій, які повинні відповідати стратегічним та поточним цілям діяльності підприємства.

Науковці виділяють три види інновацій:

- продуктові;
- технологічні;
- управлінські.

Управлінські інновації направлені на оптимізацію господарської діяльності підприємства, ефективне використання інтелектуального потенціалу працівників (системне навчання, підвищення кваліфікації, семінари, обмін досвідом тощо).

Сучасні підприємства багато зусиль прикладають у розвиток корпоративної культури, її удосконаленню. Корпоративна культура впливає на сутність роботи персоналу, їх принципи діяльності, бажання розвиватися разом із підприємством та досягати тих цілей які визначило керівництво підприємства.

Основними інноваційними технологіями у системі управління персоналом ми пропонуємо виділити такі: рекрутинг персоналу, кадровий аудит, коучинг персоналу, саме ці технології показали найкращий результат використання у закордонній та вітчизняній практиці управління персоналом підприємства [2].

Рекрутинг персоналу – стороння організація за винагороду здійснює пошук кваліфікованого персоналу згідно вимог та потреб підприємства-замовника.

Важливою особливістю рекрутингу персоналу є лізинг працівників, тобто підприємство на умовах лізингу може залучити до своєї господарської

діяльності високопрофесійних працівників, які здійснюють свою трудову діяльність протягом визначеного періоду часу. Перевагою є те, що персонал наймається на роботу на короткий термін часу при цьому він є високопрофесійним та відповідальним, старається якісно виконувати свої обов'язки, можливість заміни працівників, які не відповідають вимогам підприємства або навпаки працівники, які себе зарекомендували з позитивної сторони можуть бути переведені в штат підприємства. Зменшення витрат часу, зусиль, фінансових витрат на підбір, пошук, найм працівників необхідної кваліфікації.

Кадровий аудит вимагає – здійснення системної, комплексної оцінки діяльності персоналу, відповідності зайнятої посади (освіти, професійних вмінь та знань, досвіду, якості та професійності виконання посадових обов'язків, результативність діяльності, вміння креативно мислити, рівень стресостійкості та дисциплінованість, культура спілкування, поведінка, мотивованість до професійного зростання.

Коучинг персоналу – розвиток та спонукання прагнення персоналу до саморозвитку, використання інтелектуально-кадрового потенціалу з метою досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, стабільності, фінансової безпеки та отримання особливих переваг над конкурентами. Коучинг допомагає мобілізувати внутрішні ресурси для досягнення стратегічних цілей діяльності максимально ефективно.

### Література:

1. Кобрусєва Є. А., Іванов Р. В. Проблемні питання взаємоузгодженості кадрової політики та стратегії розвитку підприємства. *Інтернаука* : міжнародний науковий журнал. Серія: Економічні науки. 2020. № 12 (1). С. 58-63. URL : <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12-6797>
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
3. Кравчук О. І. Професійні стандарти з управління персоналом: розроблення і впровадження в Україні. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика*. 2019. № 9 (1). С. 71-84. doi : [10.21511/slntp.9\(1\).2019.07](https://doi.org/10.21511/slntp.9(1).2019.07).
4. Куделя В. І., Мирошніченко Ю. В., Моцна І. В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (1). С. 107-111.
5. Лазоренко О. Людські ресурси як провідний чинник розвитку громадянського суспільства. URL : <http://www.edportal.org.ua/books/Conference2005/Lazorenko.pdf>.
6. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / уклад. Н. О. Пачева. Умань : Візаві, 2018. 267 с.

7. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 2 (2). С. 13-18.

8. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

**Оліховський В. Я.,**

*к.е.н., доц. кафедри менеджменту, економіки та туризму,  
Львівський інституту ПрАТ «ВНЗ МАУП»*

**Татарин Я. Т.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Чухвицький Р. А.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня  
вищої освіти спеціальності «Менеджмент»,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Лега В. І.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Застосування мотиваційного менеджменту при стресогенних умовах і високій конкуренції функціонування бізнесу**

В умовах техноглобалізму та системних криз персонал є основним ключовим джерелом генерування ідей, адаптації до нових умов діяльності та викликів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, нематеріальною складовою інтелектуально-кадрового чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

«Мотивація персоналу – це рівень енергії, відданості та креативності, який працівники компанії приносять на свою роботу. Незалежно від того, зростає чи зменшується економіка, пошук шляхів мотивації працівників – це завжди проблема управління» [3].

«Motus» – переклад з латині, означає рухатися вперед:

- створювати всі умови для того, щоб об'єкт управління рухався вперед;
- намагатися пояснити суб'єктам господарювання, що вони повинні створювати додаткові засоби до стимулювання об'єкта управління (персонал);

- мотивація стверджує та намагається донести до суб'єкта та об'єкта управління, що використання інструментів та методів мотивування забезпечує збільшення обсягів діяльності, прибутковість, рентабельність, конкурентоспроможність для підприємства, а для працівників – покращення соціального статусу, фінансова стабільність, задоволеність трудовою діяльністю, статус тощо.

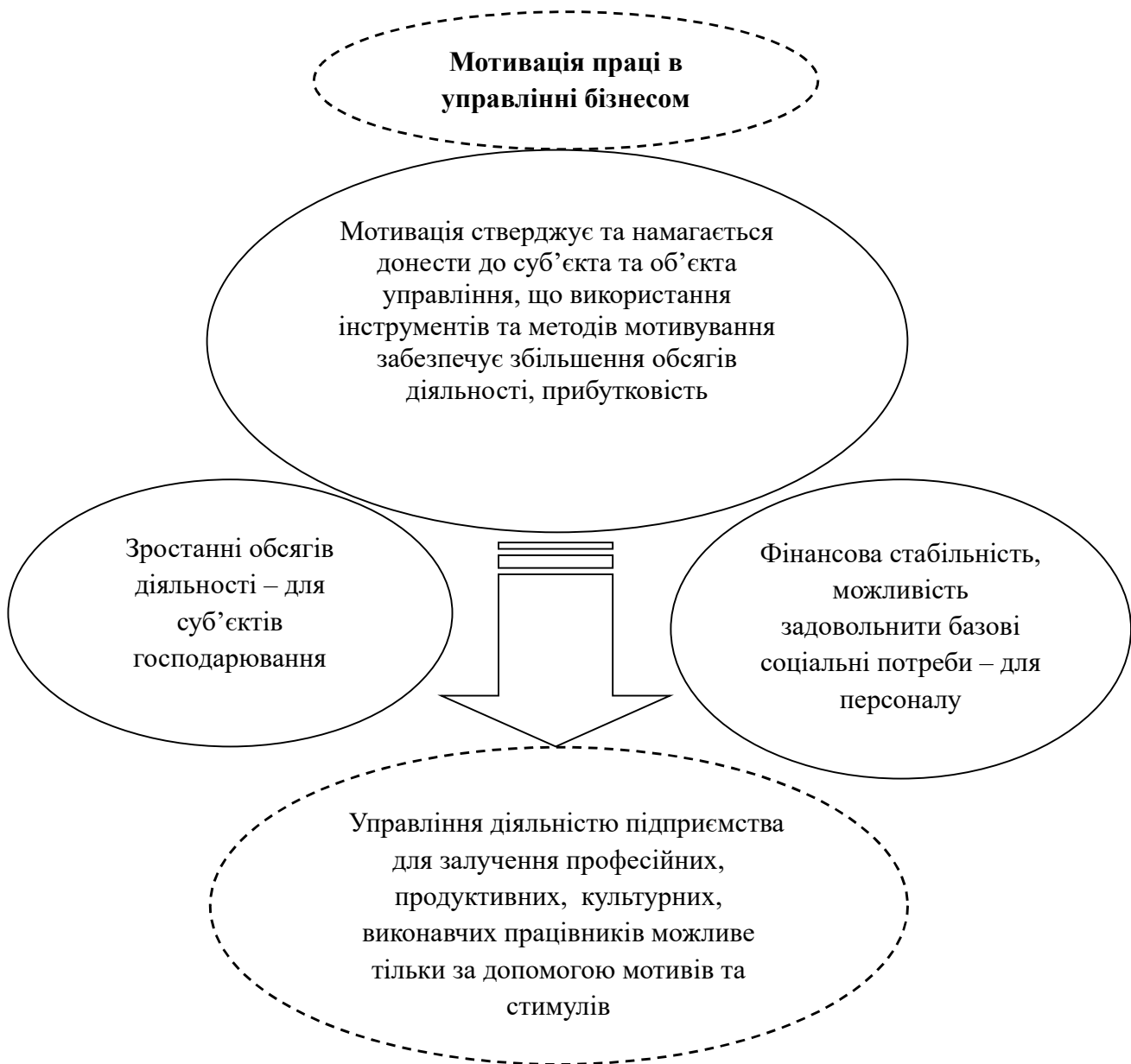


Рис. 1. Мотивація праці персоналу в управлінні бізнесом

Мотивація має позитивний вплив на психологічне ставлення персоналу до керівництва підприємством:

- у працівника виникає враження про турботу про нього, що роботодавець оцінює його ефективність роботи;

- зростання фінансових можливостей працівника, викликає внутрішнє задоволення життям у всіх аспектах;
- з'являється бажання та потреба розвиватися та навчатися;
- працівник шукає симбіоз у бажанні більше заробляти, прагнення до кар'єрного зростання та саморозвитку в межах підприємства.

У багатьох дослідженнях вчені пропонують розглядати такі форми мотивації праці (див. рис. 2).

Мотивація праці повинна стимулювати працівників підвищувати продуктивність праці, результативність трудової діяльності, бажання до саморозвитку та професійного зростання.

Після задоволених базових соціальних потреб за допомогою матеріальної мотивації постає потреба використання нематеріальної форми мотивації праці.

Нематеріальна мотивація – полягає у задоволенні не тільки матеріальних потреб працівника, а й створення сприятливих умов для саморозвитку, визнання, похвали, розкриття творчих здібностей, спілкування, кар'єрного зростання.

Нематеріальна мотивація є важливим елементом політики управління персоналом на підприємстві, від її ефективності та результативності впровадження залежить фінансова стійкість.

За ознаками мотивацію праці поділяють (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікаційні ознаки мотивації праці персоналу

№	Класифікаційна ознака	Методи мотивації
1.	За способом впливу	Примушення
		Винагородження
		Солідарності
2.	За суб'єктом	Самомотивації
		Сторонньої мотивації
3.	За спрямованістю впливу	Позитивні
		Негативні
4.	За місцем виникнення	Внутрішні
		Зовнішні
5.	За економічним змістом	Фінансові
		Нефінансові
6.	За функціональним призначенням	Економічні
		Організаційні
		Соціальні
		Морально-психологічні

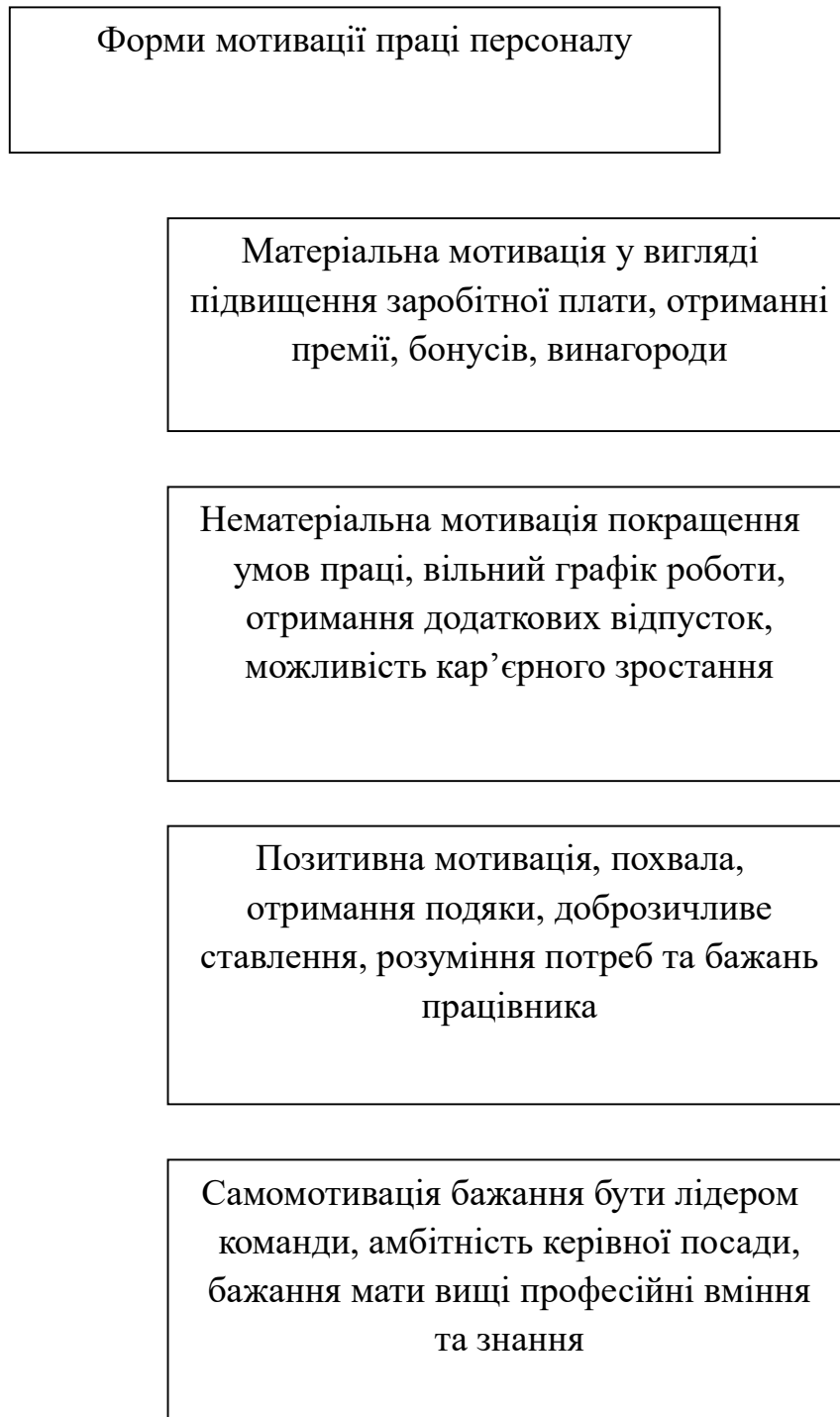


Рис. 2. Види форм мотивації персоналу на підприємстві

Часто у практичній діяльності використовують такі нематеріальні види мотивації:

- створення ідеї, за якою рухаються всі члени колективу (бажання бути частиною цілого, працювати на досягнення загального результату, використовувати свої творчі та інтелектуальні здібності для досягнення цілей

діяльності та реалізації місії функціонування підприємства). Створена креативна, результативна, ідея, визначені цілі та шляхи її реалізації вміле переконання у її правильності та результативності можуть створити додаткові стимули для покращення продуктивності праці, зростання вмотивованості працівника працювати на загальний результат та досягати ключових форм успіху компанії;

- створення різного роду навчальних програм всіх працівників підприємства у межах структурних підрозділів підприємства. Наприклад бухгалтерія готує певний навчальний базовий курс правильності оформлення бухгалтерських документів, створення рахунку, накладної, товарно-транспортних накладних, презентація та короткий опис програми 8:3 «Бухгалтерія для України», розкриття базових основ оподаткування, які помилки у господарській діяльності підприємства призводять до штрафів та нарахування пені тощо. Відділ ціноутворення може ознайомити персонал з науковим обґрунтуванням ціни на весь асортимент продукції, як розраховується собівартість товару, які витрати враховуються при формуванні базової ціни, розрахунок націнки та надбавки. Ціноутворення процесу формування ціни враховує податок на додану вартість, кінцевим платником якого є населення, але перераховує його до бюджету продавець. На підприємстві формується податок на додану вартість з двох частин:

- податкового кредиту;
- податкового зобов'язання.

До бюджету підприємство сплачує суму, яка розраховується за допомогою різниці між податковим зобов'язанням та податковим кредитом.

На кожній стадії просування товару відбувається вирахування суми податку на додану вартість з ціни А, потім формується нова ціна В де на нову вартість товару нараховується податок на додану вартість і за такою схемою просування товару формується книга податкових зобов'язань та книга податкового кредиту підприємства.

Відділ логістики може запропонувати круглий стіл по ознайомленню з здійсненням логістичної діяльності на підприємстві (надати інформацію як формується маршрутний лист водія, включається чи не включається страхування товару під час його доставки покупцю згідно умов особливо якщо це зовнішньоекономічна діяльність, як виписуються товарно-транспортна накладна по кожному перевезенню, як важливо щоб були підписані всі договори надання транспортних послуг з перевізниками).

Відділ продажів інформує персонал підприємства про особливості співпраці з клієнтами їх вимоги, бажання, потреби. Чим вони можуть бути незадоволені, наскільки важливо кваліфіковане обслуговування та у повному обсязі задовольняти бажання та потреби покупця.

Навчання, стимулювання, мотивація є внутрішніми механізмами конкурентоспроможності та формування сильного інтелектуально-кадрового забезпечення підприємства.

Вкладання коштів, часу, терпіння к розвиток працівників забезпечує ряд конкурентних переваг для підприємства:

- швидка адаптація персоналу до мінливих умов зовнішнього середовища;
- вміння використовувати у практичній діяльності новітні методи, інструменти та технології управління;
- вивчення нових бізнес-технологій;
- вміння використовувати на практиці інновації фінансового менеджменту, антикризового управління, стратегічного менеджменту;
- формування здорової конкуренції серед працівників;
- інтелектуально-кадрове забезпечення основний нематеріальний актив діяльності підприємства;
- зростання рівня конкурентоспроможності серед конкурентів;
- збільшення обсягів продажів;
- покращення закупівлі сировини та логістичних доставок;
- вміння персоналу створювати нові ідеї та реалізувати їх у господарській діяльності підприємства;
- вміння працівників працювати у команді, формувати серед службовців здорові професійні амбіції до кар'єрного зростання, розуміння суті головної мети діяльності підприємства.

Витрати на розвиток персоналу сьогодні – це інвестиції у зростання прибутковості та оборотності підприємства на довгострокову перспективу діяльності.

«Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. В складі розвитку персоналу знаходяться: професійна підготовка та адаптація, атестація кадрів, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу» [11].

Системне навчання персоналу впливає на їх професійні вмінні та компетенції, та на кінцевий результат діяльності підприємства у вигляді прибутку. Інтелектуально-кадрове забезпечення підприємства впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, інвестиційної привабливості, фінансової стійкості, ліквідності тощо.

Ми стверджуємо, що для ефективного планування персоналу у підприємстві необхідно дотримуватися певних принципів:

1. знати та поважати стратегію компанії – детально знати стратегічні плани компанії, переконатися, що кадрові плани відповідають цій стратегії;
2. координувати в часі цикл ділового та особистого планування – думати про плани одночасно і у зв'язку з іншими планами;
3. кадрове планування як загальнофірмова справа – приділіть належну увагу питанням управління персоналом.

Підприємство повинно розробити ряд різних інструментів системного навчання персоналу, як на рівні підприємства так і мотивувати та стимулювати самоменеджмент працівника. Вміння працівника виконувати поставлені перед ним завдання, самостійно приймати рішення, ефективно використовувати свій робочий час, дотримуватися часових рамок виконання завдання, комунікабельність, бажання використовувати свої інтелектуальні можливості, вміння реагувати на критику та зауваження, розуміння ієрархії управління тощо.

Наголошуємо, що розвиток кадрового потенціалу працівників підприємства повинен формуватися на основі стратегії і тактики діяльності, та відповідати загальній стратегії розвитку підприємства.

#### **Література:**

1. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 142-148.
2. Ксенофонтowa М. М. Мотиваційний менеджмент. Сучасний менеджмент: напрямки, моделі, стратегії, технології : колективна монографія / за заг. ред. С. Г. Дубовик, Л. М. Баценко. Суми, 2018. С. 3-24.
3. Стоян О. Ю. Лідерство та командоутворення : метод. рек. з дисципліни для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Миколаїв : ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 40 с.
4. Стоян О. Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1932>
5. Шульженко І. В., Запорожченко О. В., Сазонова Т. О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 47. С. 133-136.

**Павлик О. І.,**  
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*спеціальності 073 «Менеджмент»,*  
*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Курган С. В.,**  
*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*спеціальності 073 «Менеджмент»,*  
*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Науковий керівник: Магас Н. В.,**  
*к.е.н., доц., заступник директора з наукової роботи,*  
*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Особливості формування засад стратегічного розвитку організації в умовах сучасних викликів**

Для того, щоб випереджати конкурентів у сучасних ринкових умовах, необхідно знати, що є ринок, хто на ньому діє, як він функціонує, які його запити. Управління стратегією є організаційною діяльністю, що спрямована на вивчення потреб споживачів та їх купівельної поведінки. До неї входить аналіз та прогноз поведінки конкурентів, розробка та просування нових конкурентоспроможних товарів та послуг, управління системою комерційних відносин з постачальниками та посередниками у каналах просування продуктів, системою їх ціноутворення, зі створенням контролю процесів управління стратегією [1].

Розширення горизонтів, завоювання нових ринків, вміле та досконале аналізування поточних даних організації та загальне, системне бачення керівництвом збільшує можливості стратегічного розвитку організації в умовах глобальної конкуренції.

Формування стратегії розвитку організації сьогодні є складною системою поєднання різного роду чинників, факторів, принципів, критеріїв та ін., що передбачає не простий набір правил, та незв'язаних установ, що робити і куди йти, а насамперед творче мислення ТОП-менеджменту та наукові дослідження, які складаються в єдину картину. Це пояснюється тим, що прийняття стратегічного рішення пов'язане з поведінкою людей, як індивідуально, так і у великій кількості.

На сьогоднішній день в науковій літературі поняття «стратегічне управління» займає головну роль в цілому менеджменті, але на нашу думку це вже не є останнім етапом управлінських концепцій. Варто визначити наступний етап з 2000-х років – стратегічний розвиток організації, що є наслідком успішного стратегічного управління (рис. 1).

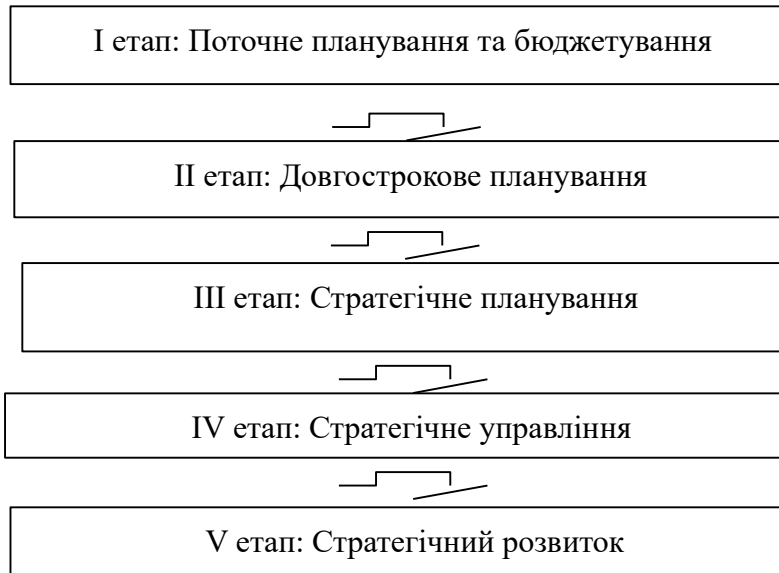


Рис. 1. Еволюція концепцій управління розвитком організації [2]

Стратегічний розвиток організації має певні відмінності від поняття стратегічного управління організацією, а саме – це процес управління сукупностями змін в діяльності організації, який спирається на людський потенціал як основу організації та призводить до утворення нових кількісних та якісних перетворень, що здатні забезпечити ефективно її функціонування у довгостроковій перспективі в умовах глобальної конкуренції.

Слід зазначити, що в основі сучасних концепцій управління стратегія розвитку постає як найважливіший ресурс процесу виробництва та водночас як засіб досягнення своєї мети.

Формування стратегії розвитку знаходиться на зрізі балансування інтересів у межах поєднання інтересів організації та працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом.

Основними етапами у розробці стратегії розвитку організації є:

1 етап: визначення основних цілей своєї стратегії та встановлення їх пріоритетів, що допомагає визначити, що є найважливішим для успіху бізнесу;

2 етап: проведення аналізу зовнішнього середовища, включаючи ринок конкурентів та технологічні зміни, що допоможе визначити фактори, що можуть вплинути на бізнес;

3 етап: оцінка внутрішніх ресурсів підприємства, таких як фінансове становище, персонал та інфраструктура; визначення стратегічного спрямування на основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, які допоможуть досягти поставленої мети;

4 етап: розробка конкретних дій та планів для реалізації обраних стратегічних напрямків, що допоможе перетворити ідеї на конкретні кроки [3, с. 6-10].

Розробка стратегії розвитку відбувається за трьома основними сферами діяльності організації: ринковій, фінансовій та організаційно-технічній. Ці області відображають основні складові діяльності в стратегічній сфері: ринкова частина направлена на створення умов функціонування підприємства на ринку та ефективної політики ведення конкурентної боротьби; фінансова відповідає за регулювання внутрішнього становища підприємства, її прибутків та витрат; організаційно-технічна відповідає за стан технічного та ресурсного забезпечення на підприємстві, а також за створення збалансованої організаційної структури.

Формування стратегії розвитку організації є комплексом робіт, що передбачає розробку переліку конкретних заходів для досягнення визначених цілей на довгострокову та середньострокову перспективу за ступенем їх важливості.

#### **Література:**

1. Ansoff H. Igor. Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*. 1980. Vol. 1. No. 2. P. 131-148. URL : <http://www.jstor.org/stable/2486096>
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
3. Avanesova N. E., Lubenska A. S. Modern trends investigating models of strategic management of enterprise. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету*. 2017. № 16. С. 6-10.
4. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193-199. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30)

**Петринич О. Г.,**

*старший викладач кафедри психології та соціально-гуманітарних наук,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Романюк М. М.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності Психологія,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **Мотивація досягнення в управлінській діяльності**

Ефективна система мотивації відіграє важливу роль, так як успішний розвиток організації залежить від мотивованих працівників та керівників. За ринкових умов праці працівники повинні мати можливість організувати свою роботу таким чином, щоб отримати максимальну віддачу за успішний результат. Мотиваційну сферу особистості розглядають як внутрішню духовну інстанцію, що забезпечує цілісність, стійкість та стабільність внутрішнього світу людини і спрямовує людину на творення життя і себе в цьому світі.

У сучасній психології досить цікавими та популярними стають дослідження такого різновиду мотивації, насамперед мотивація досягнення. Мотивація досягнення може розумітись як спроба збільшити або зберегти максимально високу здатність людини до усіх видів діяльності, до яких можуть бути використані критерії успішності і де виконання подібної діяльності може призвести до успіху або невдачі. Люди із вираженою потребою у досягненні обирають та краще виконують завдання помірної складності, беруть на себе відповідальність за результат своєї діяльності, прагнуть отримати зворотній зв'язок відносно її успішності та намагаються створити або оволодіти новими, більш ефективними способами виконання різних задач [2].

Значний внесок у розвиток та формування теоретичних уявлень стосовно розуміння терміну мотивації покладено як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Їх роботи сприяли формулюванню поняття в усталене та менш суперечливе. Але це питання і досі лишається дискусивним та суперечливим.

Діяльність керівника, як будь-яка активність може бути визначена зовнішніми та внутрішніми умовами. Потреби керівника є найважливішими компонентами в мотиваційній сфері. Управлінська діяльність керівника відбувається під впливом таких потреб: досягнення успіху, влади, відчуття значущості діяльності в соціальній сфері, доведення власної особистісної цінності, самоствердження через власну справу, особистісному розвитку.

Зіставлення провідних мотивів керівників з успішністю управлінської діяльності висвітлює такі рівні сформованості управлінської діяльності.

Нижчий рівень сфокусований на досягненнях лише життєвого комфорту. Середній рівень переважанням потреб в безпеці, збереженні статусу в управлінській ієрархії. Вищий рівень визначається присутньою домінуючою потребою в самоактуалізації, найповнішій реалізації власного потенціалу та можливостей.

Мотивація до досягнення успіху є провідною у процесі формування управлінської діяльності. Вона забезпечує розвиток вмінь оперативно вирішувати проблеми в умовах, що швидко змінюються, в резильєнтності та у врівноваженості.

Поведінка може вважатися мотивованою досягненням, якщо вона передбачає змагання за стандартом досконалості. Така поведінка звичайна описується як внутрішньо мотивована, якщо вона сама по собі приносить задоволення і не виконується просто, щоб отримати якусь зовнішню винагороду.

Досягнення – це поведінка, орієнтована на завдання, яка дозволяє оцінити продуктивність особистості відповідно до якогось внутрішнього чи зовнішнього нав'язаного критерію, який залучає індивіда до конкуренції з іншими або іншим чином передбачає певний стандарт досконалості [3].

Мотивація досягнення також пов'язана з продуктивністю, оскільки люди, які мотивовані досягненням, як правило, працюють краще, ніж ті, хто не мотивований.

Це форма внутрішньої мотивації, яка спонукає людей досягати успіху в завданнях і цілях. Люди, які мотивовані досягненнями, як правило, більш успішні як в навчанні, так і в кар'єрі, і, швидше за все, братимуться за складні завдання та залишатимуться мотивованими навіть у складних ситуаціях.

Здорова самооцінка може вплинути на мотивацію, психічне благополуччя та загальну якість життя. Однак мати занадто високу або занадто низьку самооцінку може бути проблематично. Краще розуміння власного унікального рівня самооцінки може допомогти працівнику знайти баланс, який підходить саме йому.

Позитивна самооцінка дозволяє працівнику вірити у свою здатність навчатися, досягати успіхів і робити внесок у навколишній світ. Це означає, що ідеї, почуття та думки кожного працівника важливі [1].

Цінності – це моральний кодекс організації – набір правил, які відображають етику людей в організації та зобов'язують кожного відповідати за стандарти поведінки.

Мотивація розглядається як прагнення людини якісно виконувати свої обов'язки, покращувати результати діяльності.

Значна кількість досліджень виявила тісний зв'язок мотивації досягнення успіху з рівнем показників ефективності працівника. Для працівників, що мають більш високу мотивацію притаманні такі якості як наполегливість в досягненні мети, відчуття незадоволеності від досягнутого, присутнє бажання більший досягнень, вдосконалити та покращити щось в роботі, знаходити нові прийоми при виконанні звичних завдань, високий інтерес та захопленість справами, переживання задоволеності від успіху, та незадоволеність від відсутності успіху. нездатність працювати неефективно. Їм властиво проявляти здорову конкуренцію, готовність приймати та надавати допомогу іншим.

На нашу думку, орієнтація на досягнення успіху пов'язана з співвіднесенням очікуваного результату, системою цінностей, життєвими цілями працівника та соціальним схваленням, що є одними із головних компонентів в діяльності керівника.

Основні рекомендації для підтримання мотивації досягнення на робочому місці на оптимальному рівні зосередженні на грамотній постановці цілей, отриманні відгуків та вдосконаленні, знаходженні нових проектів для реалізації, правильному плануванні дня, тижня, місяця та самомотивації.

Працівники можуть бути більш мотивованими і досягти більшого прогресу в роботі, якщо зосередяться на короткострокових і довгострокових цілях.

Працівникам потрібно давати відчуття автономності, тобто усвідомлення певної свободи приймати рішення самостійно.

Людям потрібно відчувати зв'язок з іншими, піклуватися про них і відчувати піклування про себе, відчувати, що вони роблять внесок у щось важливе.

Працівники повинні відчувати себе ефективними та успішними, компетентними, коли займаються професійною діяльністю.

### **Література:**

1. Виробничий менеджмент : підручник / М. П. Бутко, С. М. Задорожна, Н. В. Іванова та ін. ; за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 424 с.
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
3. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Ліра-К., 2015. 111 с.

**Рішняк О. Р.,**

*старший викладач кафедри менеджменту, економіки та туризму,  
Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Галай Н. Л.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності Менеджмент,  
Львівський інститут ПриАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства»**

У сучасних ринкових умовах розробка ефективної маркетингової стратегії є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства. Глибокий аналіз ринку, визначення цільової аудиторії та розробка відповідного маркетингового комплексу дозволяють компанії досягти своїх бізнес-цілей. Проблематика дослідження теоретичних аспектів формування маркетингової стратегії підприємства висвітлена у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів, серед яких найбільш відомі: Ф. Котлер, А. Маслоу, М. ебер, С. Браун, Ж. Бодрійяр, Ж. Ж. Ламбен, А. Мілер, О. Євтушевська, Л. Коваль, О. Шафалюк, М. Окландер, Я. Ларіна, О. Неізнана, Ю. Пачковський, Л. Проскуріна та ін. Науковці по-різному підходять до трактування суті поняття «маркетингова стратегія», пропоновані ними визначення даного поняття часом носять дискусійний характер, що створює труднощі для формування теоретичного базису зазначеної проблематики та практичного вибору й реалізації маркетингової стратегії підприємствами.

Зазначимо, що предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати [1].

Ф. Котлер, Г. Армстронг [2], досліджуючи стратегічне управління підприємством, зазначають, що маркетингова стратегія – логічна схема побудови маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи.

С. Войтович, І. Потапюк [3] стверджують, що маркетингова стратегія – це стратегічний напрямок діяльності підприємства, який забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку і складається зі спеціальних середньо- або довгострокових рішень щодо цільових сегментів маркетингу, рівня маркетингових витрат.

О. Ніколайчук [4] вивчає маркетингову стратегію з позиції комплексного характеру впливу як довготермінову орієнтовану модель

маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг.

Так, Н. Буняк [5] розглядає маркетингову стратегію підприємства як основний стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який передбачає обґрунтування на основі результатів маркетингових досліджень системи маркетингових заходів та засобів впливу на цільові сегменти ринку.

Відтак, ми вважаємо, що маркетингова стратегія підприємства – це стратегічний напрям діяльності підприємства від ефективності та результативності якого залежить формування конкурентних переваг та набуття нових засобів впливу на цільовий ринок.

Крім того, зауважимо, що ми погоджуємося із думкою Н. Буняк, що у маркетинговому менеджменті не існує уніфікованої маркетингової стратегії, яка була б дієвою в різних умовах. Її вибір безпосередньо залежить від позиції, яку підприємство займає на цільовому ринку, етапу життєвого циклу, виробничого та маркетингового потенціалу, масштабів діяльності конкурентів, специфіки товарного асортименту, економічної, соціальної та політичної ситуації в країні тощо [5].

Таким чином, маркетингових стратегій не може бути забагато, головне вибрати ту, яка буде найбільш вдало підходити для ефективного просування товару на ринку та яка буде відповідати вимогам досягнення маркетингових цілей діяльності підприємства. Крім того додамо, що маркетингова стратегія взаємопов'язана та має як прямий так і зворотній вплив на всі структурні елементи системи управління підприємством.

### **Література:**

1. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 213-219.
2. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.
3. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіони*. 2011. № 4 (31). С. 77-81.
4. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 111-118.
5. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22-29.

**Степура Т. М.,**

*д.е.н., проф., професор кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Колещук О. Я.,**

*д.е.н., доц., завідувач кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

## **Нормативні основи і стандарти проведення досліджень у Європейському дослідницькому просторі**

Процеси євроінтеграції та ширшого включення українських університетів у міжнародну діяльність неможливі без розуміння та прийняття українськими науковцями й інституціями стандартів Європейського дослідницького простору (ERA).

ERA є складовою частиною Європейської зони знань, яка, крім досліджень включає також освіту й інновацій. У стратегічному плані ERA відповідає Лісабонській стратегії – основному на даний час стратегічному документу розвитку ЄС, який проголошує курс на підвищення глобальної конкурентоспроможності ЄС через економічні, соціальні поліпшення, базовані на знаннях, кращій роботі і соціальній згуртованості, а також на зелених трансформаціях [1]. Досягнення цих амбітних цілей реалізовується насамперед через дослідження, які мають пришвидшено розвиватися, допомагати впроваджувати інновації.

Європейський дослідницький простір (ERA) – це стратегічна ініціатива Європейського Союзу, спрямована на створення інтегрованої ідентифікованої зони, де знання, дослідження та інновації можуть вільно рухатися між країнами [2]. Це концепція з чіткими принципами, стандартами та нормативними документами, які мають на меті консолідувати та структурувати Європейську політику у сфері досліджень та інновацій. ERA діє на основі стандартів, стратегій і рекомендацій, які впроваджуються через:

### **1. Рекомендаційні документи і політики ЄС:**

*1.1. Європейська хартія дослідників та Кодекс поведінки для прийому на роботу дослідників [3]* – документ, що покликаний сприяти вільному переміщенню науковців в ERA, забезпечувати їм однаково добрі умови працевлаштування з дотриманням принципів прозорості, недискримінації і стимулювання мобільності, а також визначає етичні принципи, права і обов'язки дослідників і їх роботодавців. Фактично Хартія має на меті зробити кар'єру дослідника у Європі привабливою, для того, щоб стимулювати розвиток науки. Організації, які дотримуються положень Хартії та Кодексу,

можуть отримати сертифікацію “HR Excellence in Research”, що підвищує їхню репутацію на європейському рівні.

1.2. *Рекомендації Європейської Комісії щодо управління науковими даними (Recommendations on access to and preservation of scientific information)* були опубліковані у 2012 році і покликані заохочувати всі країни ЄС оприлюднювати результати досліджень, що фінансуються державою, для зміцнення науки та економіки знань [4]. Ці рекомендації спрямовані на забезпечення дотримання принципів FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) для відкритих даних у наукових дослідженнях, для того, щоб ці дані сприяли розвитку відкритої науки через їх доступність, сумісність, можливість багаторазового використання і відтворюваність [5].

1.3. *Амстердамський заклик до дій щодо Відкритої науки (Amsterdam Call for Action on Open Science)* [6]. Документ, прийнятий у 2016 році в Амстердамі, що підтримує впровадження принципів відкритої науки в ERA. Містить рекомендації щодо відкритого доступу до наукових публікацій, дотримання принципів FAIR для даних досліджень, удосконалення систем оцінки результатів наукової діяльності.

1.4. *Рекомендації про управління інтелектуальною власністю в діяльності з передачі знань і Збірка практичних правил для університетів та інших громадських дослідницьких організацій (Recommendation on the management of intellectual property in knowledge transfer activities and Code of Practice for universities and other public research organisations)* [7] стосується покращення управління інтелектуальною власністю, передачі знань між дослідницькими організаціями, бізнесом та громадським сектором у ERA. Фактично стимулює створення spin-off компаній, які займаються доведенням інновацій і розробок до стану промислового впровадження.

1.5. *Політики щодо розвитку дослідницьких інфраструктур, основним суб'єктом є Європейський стратегічний форум з дослідницьких інфраструктур (European Strategy Forum on Research Infrastructures, ESFRI)*, який розробляє дорожні карти їх розвитку для створення екосистеми таких інфраструктур

**2.** Особливу роль відіграють **програми фінансування досліджень та інновацій**, серед яких чільне місце посідає **Рамкова програма «Горизонт Європа» (“Horizon Europe”)**. Правила та умови конкурсів, стандарти якості досліджень, вимоги до написання заявок уже містять багато з вищезазначених підходів до наукових досліджень та інновацій, що є обов'язковими в ERA. Відкрита наука є юридичним зобов'язанням програми «Горизонт Європа». Відповідно до підходу цієї програми відкрита наука – це підхід до дослідження, заснований на відкритій співпраці, яка наголошує на обміні знаннями, результатами та інструментами якомога раніше та ширше. Є дві

обов'язкові практики для усіх проєктів, що реалізуються у рамках програми «Горизонт Європа»: відкритий доступ до публікацій і відкритий доступ до дослідницьких даних за принципом «наскільки відкрито, настільки закрито, наскільки необхідно» [8]. Тобто закритими лишаються персональні дані, а також ті, оприлюднення яких суперечить законним інтересам дослідника.

**3. Національні закони країн-членів ЄС, які регулюють дослідницьку, інноваційну діяльність, управління даними, розвиток відкритої науки, а також Директиви ЄС, які їх гармонізують** (наприклад, *Директива про авторське право та суміжні права на єдиному цифровому ринку (Directive on Copyright in the Digital Single Market, 2019)* [9] *Директива про відкриті дані та повторне використання інформації державного сектору (Open Data Directive and the re-use of public sector information, 2019)* [10].

Таким чином, принципи, що формують ERA:

- вільний рух дослідників, знань та інновацій;
- відкрита наука як основа для доступності результатів досліджень;
- міждисциплінарність і співпраця між країнами-членами;
- етичність досліджень і відповідальність перед суспільством.

ERA поєднує всі ці принципи і підходи в єдину структуру для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку науки й інновацій в Європі.

### **Література:**

1. Lisbon Strategy. European Council of Lisbon, March 2000. URL : [https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_en.htm](https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm).
2. European research Area. EUR-Lex. URL : [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:research\\_area](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:research_area)
3. Європейська хартія дослідників та Кодекс поведінки для прийому на роботу дослідників. Європейська комісія. 2005. URL : [https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/brochures/am509774cee\\_en\\_e4.pdf](https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/brochures/am509774cee_en_e4.pdf)
4. Recommendations on access to and preservation of scientific information of 17 July 2012. (2012/417/EU). The European Commission. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32012H0417&rid=1>.
5. Відкриті наукові практики : навч. посіб. Львів, 2023.
6. Amsterdam Call for Action on Open Science. URL : <https://www.government.nl/documents/reports/2016/04/04/amsterdam-call-for-action-on-open-science>.
7. Recommendations on the management of intellectual property in knowledge transfer activities and Code of Practice for universities and other public re-

search organizations of 10 April 2008. (2008/416/EC). URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008H0416&from=EN>.

8. Open science in Horizon Europe. European Commission. URL : [https://rea.ec.europa.eu/open-science\\_en](https://rea.ec.europa.eu/open-science_en).

9. Directive (EU) 2019/790 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on copyright and related rights in the Digital Single Market. *Official Journal of the European Union*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L0790>.

10. Directive (EU) 2019/1024 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on open data and the re-use of public sector information. *Official Journal of the European Union*. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32019L1024>.

**Стефанишин О. Б.,**

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Савчук В. І.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності Менеджмент,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Сутність соціальної відповідальності в бізнесі: базові установки**

Бізнес (малі та середні компанії, великі корпорації, транснаціональні асоціації, холдинги та інші структури) не можуть існувати у вакуумі. Вони завжди є повноцінним учасником суспільства.

Тому компанія, як і будь-який учасник суспільства, має свої амбіції, цілі, принципи поведінки (корпоративна етика) тощо. і, звичайно, певну відповідальність перед іншими членами суспільства.

Говорячи про відповідальність бізнесу оперуємо поняттями як соціальна відповідальність (що також відома як корпоративна соціальна відповідальність бізнесу).

Терміни «соціальна відповідальність бізнесу» та «корпоративна соціальна відповідальність» часто використовуються як синоніми. Проте термін «корпоративна соціальна відповідальність» застосовують здебільшого стосовно великих компаній, публічних корпорацій, чиї акції вільно звертаються на фондових ринках. Іноді пропонується розглядати малі та середні підприємства як окремий випадок феномена КСВ. Водночас деякі

дослідники використовують термін «соціальна відповідальність бізнесу», коли йдеться про бізнес у цілому, частиною якого є ММСБ.

Розподіл термінів «корпоративна соціальна відповідальність» і «соціальна відповідальність бізнесу», на наш погляд, обумовлено обмеженнями терміну «корпорація». Соціальну відповідальність підприємств ММСБ, як правило, не прийнято називати «корпоративною». Більш коректним, з погляду, щодо малих і середніх підприємств є використання терміна «соціальна відповідальність бізнесу».

Соціальна відповідальність бізнесу – це сукупність принципів і правил, що встановлюють довгострокову перспективу діяльності компанії, які враховують не тільки будь-які нормативні вимоги (закони, стандарти тощо), а й також вплив на різні аспекти існування (життя) своїх співробітників, партнерів і клієнтів.

Соціальна відповідальність має ряд особливих рис. Серед них можна виділити:

- Соціальна відповідальність бізнесу є проявом етичності організації, що здійснюється на добровільній основі через дії.
- Соціальна відповідальність організації не складається із сукупності соціальної відповідальності працюючих у ній індивідів.
- Крім того, соціальна відповідальність має на увазі обов'язкову динаміку дій: якщо компанія або індивід не здійснюють дій, які можуть бути віднесені до сфери соціальної відповідальності, то неможливо зробити висновок про їх якість.

У багатьох джерелах корпоративна соціальна відповідальність/соціальна відповідальність (уточнено для ММСБ) у найзагальнішому вигляді включає:

- Відповідальність компаній перед клієнтами.
- Ділова відповідальність перед партнерами.
- Відповідальність перед працівниками.

Але є більш конкретний підхід, викладений у документах ООН. Таким чином, пропонується розділити корпоративну соціальну відповідальність на внутрішню та зовнішню.

Внутрішня СВ включає:

- Стабільна та справедлива заробітна плата (звичайно, вона має відповідати вимогам ринку, але на першому плані мають бути людські стосунки, а не щохвилинна вигода заради економії зарплати).
- Безпека праці (шляхом зниження ризиків, підвищення рівня автоматизації, застосування додаткових заходів захисту тощо).
- Гарантії медичного обслуговування (не лише у разі нещасних випадків на виробництві, а й у разі хвороби, адже працівник має бути

впевнений, що його роботу комусь не віддадуть лише тому, що він часто хворіє тощо).

- Можливість підвищення кваліфікації та професійного навчання (це вигідно не тільки для бізнесу, а й для самих співробітників, які можуть мати вищу зарплату і залишатися конкурентоспроможними в умовах постійної зміни ринку праці).

- Додаткова допомога у важких ситуаціях (смерть близьких, важка хвороба/травма, пожежа тощо), у цьому випадку компанія виступає як своєрідна родина, яка може подбати про одного зі своїх членів, не отримуючи нічого натомість, але просто тому, що потрібно учаснику).

Зовнішня СВ включає:

- Пожертвування в різні соціальні фонди та громадські організації, меценатство, благодійність тощо.

- Турбота про екологію та навколишнє середовище (здебільшого це стосується внутрішньої діяльності, наприклад, за допомогою спеціальних технологій та фільтрів, але допомога може надаватися і стороннім організаціям, які займаються покращенням навколишнього середовища в цілому).

- Відповідальність перед клієнтами та споживачами.

- Реалізація додаткових державних та регіональних програм, що покращують соціальне середовище міста, області та країни в цілому.

- Взаємодія з соціальних питань з державними органами та відповідними громадськими організаціями.

Чим більше компанія (корпорація, малий бізнес) дбає про свою соціальну відповідальність, тим краще.

Рівні СВ можна розділити наступним чином:

Перший (базовий або мінімальний, як в піраміді Маслоу) – це дотримання всіх стандартів і законодавства, це обов'язкова складова, без якої неможливо розвиватися і будувати більш високі рівні.

Другий (підвищений) спрямований на покращення внутрішніх відносин, тут вдосконалюється внутрішня корпоративна соціальна відповідальність.

Третя (найвища) стосується не тільки внутрішніх, а й зовнішніх відносин.

В сучасних ринкових висококонкурентних умовах важливість ведення бізнесу на засадах соціальної відповідальності зростає у зв'язку з тим, що соціальна відповідальність стає конкурентною перевагою, ще одним додатковим чинником завоювання симпатій учасників ринку – стейкхолдерів, з якими взаємодіє компанія (бізнес) на ринку.

Концепція соціальної відповідальності в контексті бізнесу означає, що фірма/компанія функціонує для досягнення своїх фінансових цілей і крім цього допомагає суспільству. Ідея полягає в тому, що підприємства повинні поєднувати прибуткові види діяльності з діяльністю, що приносить користь суспільству [1].

Не дивлячись на те, що основна мета підприємницької діяльності – отримання прибутку, єдиним пріоритетом для компанії не може бути прибуток, особливо, якщо це всупереч або за рахунок інтересів працівників, клієнтів. Непоодинокі випадки, коли покупці або клієнти, або бізнес-партнери відмовляються співпрацювати (купувати продукцію) з компаніями які ведуть свою діяльність без врахування соціальної відповідальності.

За даними Harvard business school online (2021), 77 % споживачів мотивовані купувати у компаній, які прагнуть зробити світ кращим. Крім цього, така політика бізнесу важливою і для 73 % акціонерів та інвесторів. Наприклад, понад 70 % інвесторів стверджують, що зусилля щодо покращення навколишнього середовища та суспільства впливають на їхні інвестиційні рішення [2].

Отже, якщо сучасна компанія хоче бути довгостроково повноцінно на ринку, то вона повинна жити в гармонії з навколишнім світом. Тому виходить, що в самій організації потрібна додаткова надбудова, яка б коригувала основну мету (отримання прибутку), фактично доповнюючи її певною відповідальністю перед співробітниками, партнерами, державою та суспільством у цілому.

СВ є своєрідною надбудовою над поточними завданнями та загальними цілями, яка сприяє:

- Підвищенню якості роботи,
- Поліпшенню відносин компанії з партнерами та державними органами (органами/установами).
- Стабілізації емоційного клімату всередині підприємства.
- Формуванню позитивного іміджу компанії на зовнішньому ринку.

Зрештою, всі заходи, пов'язані із соціальною відповідальністю, сприяють підвищенню ефективності та тривалості процвітання бізнесу.

### **Література:**

1. Бібік Н. В. Соціальна відповідальність: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/196237064.pdf> (дата звернення : 10.12.2024).

2. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та*

*проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 56-64. URL : <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25482/nzmeded-56-64.pdf> (дата звернення : 12.12.2024).

**3. Школа бізнесу: Нова пошта. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: усе, що потрібно знати.** URL : <https://online.novaposhta.education/blog/korporativna-socialna-vidpovidalnist-biznesu-use-shho-potribno-znati> (дата звернення : 12.11.2024).

**Стручок Н. М.,**

*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Баліцький О. М.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності Менеджмент,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Рудник Р. М.,**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності Менеджмент,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Кадрова політика у системі менеджменту персоналу**

Кадрова політика є концентрованим вираженням основних концепцій управління персоналом в організації та служить керівною ідеологією для всієї діяльності з управління персоналом. В. М. Марченко зазначає, що «Призначення сучасної кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та в майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації» [9, с. 40].

Різні науковці дають різні трактування поняття «кадрова політика підприємства (організації). Крючко О. С. зазначає, що кадрова політика підприємства (організації) – це «Цілеспрямована діяльність у сфері визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку» [5, с. 27].

Шаповал О. С. вважає, що це «Збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, яка реалізується через

формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку, та розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення» [6, с. 13].

На формування кадрової політики підприємства (організації) впливають і обмежують її багато факторів, таких як внутрішня політика, національна політика та закони, характеристики та рівні технологічного складу підприємства, структура співробітників і загальні якісні характеристики, концепції управління персоналом, методи управління.

Розрізняють такі типи кадрової політики підприємства (організації):

Політика прямих можливостей є найпоширенішою кадровою політикою в Європі та США, яка базується на наступних основних умовах:

Умови прямої компетентності кадрової політики:

1) Для досягнення зовнішнього ринку праці. Наявність розвиненого зовнішнього ринку праці є першою умовою впровадження прямої політики потенціалу. За міру розвитку зовнішнього ринку праці беруть ступінь мобільності робочої сили. Лише за цих умов підприємства та працівники мають повне право вибору прав і досягнення кар'єри.

Ринок праці – це місце конкуренції, яке базується на здібностях працівників. Індивідуальний вибір роботи та працевлаштування в організації також оцінюються за здібностями працівників.

Завдяки жорсткій конкуренції відмінні таланти будуть виділятися, що полегшить їх ідентифікацію. Але з іншого боку, оскільки окремий працівник належить усьому суспільству, а не конкретній організації, то доля окремого працівника залежить від ставлення та перспектив розвитку, які він отримує, тоді як підприємство обирає собі працівника відповідно до його цінності для організації. Очевидно, що за таких умов, якщо підприємство не може утримувати тих працівників, які зарекомендували себе відмінно, то існують проблеми в його кадровій політиці. Тому, щоб стабілізувати цю чудову робочу силу, кадрова політика має бути орієнтована на загальні сили, визнавати цінність працівників і надавати відповідне ставлення та можливості для їх розвитку.

2) Форма трудового договору. Щоб відобразити кадрову політику прямої здатності, потрібно переконатися, що люди та робота адаптуються одне до одного. Якщо вони вчасно не адаптуються, потрібно або розірвати контракт, або потрібно врегулювати ситуацію відповідно до процедур, передбачених контрактом.

3) Впровадити орієнтований на роботу управлінський підхід. У зв'язку з великою зміною персоналу вимоги до самої роботи повинні бути взяті за основу для управління. Це управління, орієнтоване на роботу. Роботодавці

визначаються відповідно до кваліфікації, необхідної для роботи, оцінка здійснюється на основі вимог роботи, заробітна плата визначається відповідно до характеристик самої роботи, і план навчання також формулюється таким же чином.

Кадрова політика непрямого потенціалу (непрямих здібностей) є різновидом кадрової політики, яка поширена в Японії. Така політика не повністю покладається на розвинений зовнішній ринок праці, а в основному покладається на внутрішній ринок праці для регулювання координації між людьми та речами [11, с. 7].

Умовами непрямої компетенції кадрової політики є наступні:

1) Стабільні трудові відносини. Для реалізації кадрової політики непрямих можливостей першочерговою умовою є те, що працівники повинні мати стабільні трудові відносини з компанією. Це сприяє постійному розвитку здібностей персоналу. Саме через цю особливість управління його кадрова політика визначається як опосередкована. Ті, кого спочатку відібрали за співбесідою чи за конкурсом на підприємство, підлягають суворішій оцінці, ніж при політиці прямих можливостей. В протилежному випадку важко забезпечити стабільні трудові відносини.

2) Постійний розвиток людських ресурсів. Щоб здібності працівників адаптувалися до постійних змін у матеріально-технологічній основі підприємства, необхідно планомірне навчання та розвиток усіх працівників. Саме завдяки стабільним трудовим відносинам підприємство не страждає від втрат інвестицій, тому навчання проходить через всю кар'єру співробітників. В іншому випадку кадрова політика опосередкованих можливостей втратить свою основу і перетвориться на політику, яка враховує лише кваліфікацію, не акцентуючи увагу на здібностях.

3) Згуртованість співробітників. Співробітники приходять в організацію з різними потребами і цінностями. Тому потрібно проводити диверсифікацію цінностей, що впливає на реалізацію кадрової політики. Щоб усунути несприятливі наслідки відмінностей у цінностях співробітників, необхідно встановити правила культури поведінки, яка може уніфікувати цінності. Це корпоративна культура.

4) Впроваджувати систему управління, орієнтовану на людей. Увага запровадження управління, орієнтованого на людину, полягає не в тому, щоб перевірити, чи відповідають люди вимогам роботи, а в тому, щоб перевірити, чи кожен працівник повністю може проявити свої здібності. Цей підхід суттєво відрізняється від політики прямих можливостей. Людиноорієнтоване управління можливе завдяки стабільності складу персоналу [8, с. 20].

Усе це підтверджує що кадрова політика являється вираженням основних концепцій управління персоналом в організації та служить

керівною ідеологією для всієї діяльності з управління персоналом. На формування кадрової політики впливають і обмежують її багато факторів, таких як внутрішня політика, відповідна національна політика та закони, характеристики та рівні технологічного складу підприємства, структура співробітників і загальні якісні характеристики, концепції управління керівництвом, основи управління, культурні традиції та ін.

Вищевказаний зміст має бути підтверджено аналізом роботи, оцінкою роботи та дослідженням роботи.

Важливу роль відіграє контроль впровадження політики прямої можливості. Для того, щоб відобразити кадрову політику безпосередньої здатності в керівництві, необхідно досягнути контрольну точку - адаптованість людей до роботи. Таким чином, слід звернути увагу на наступні аспекти під час впровадження конкретних засобів контролю:

1) Під час найму або призначення персоналу слід проводити сувору перевірку відповідно до кваліфікації посади та враховувати ефект безпосереднього використання персоналу;

2) Використовувати оцінку як метод тестування для своєчасного отримання інформації про адаптаційні стосунки між людьми та роботою, щоб можна внести корективи;

3) Чітко розрізняти навчання різного характеру, щоб уникнути втрат через інвестиції в навчання, які не можуть бути повернуті вчасно;

4) Прийняти стандартизовану систему формування кадрової політики як основний засіб управління персоналом підприємства тощо [12, с. 32].

Найбільшою перевагою кадрової політики прямої можливості є те, що вона створює стимулююче психологічне середовище, яке сприяє прояву та розвитку індивідуальних здібностей, з одного боку, і сприяє адаптації технологій, продукції та персоналу в розвитку організація з іншого боку. Однак ця політика також має багато недоліків, а саме:

1) Завдяки чіткому визначенню повноважень та інституціоналізації та управлінню процедурним персоналом ініціатива працівників обмежена, і для них природно не виконувати іншу роботу, окрім встановлених завдань;

2) Байдушність до людських почуттів і погана обізнаність у групі, що не сприяє співпраці;

3) Мобільність персоналу занадто велика, а управління нелегке;

4) Надмірний акцент на короткострокових вигодах не сприяє розвитку компанії та організації;

5) Велика кількість наглядців і високі витрати на управління;

6) Згуртованість організації погана.

Кадрова політика непрямой можливості є різновидом кадрової політики, яку представляє Японія. Така політика не повністю покладається на

розвинений зовнішній ринок праці, а в основному покладається на внутрішній ринок праці для регулювання координації між людьми та речами.

Марченко В. М. зазначає, що «Метою кадрової політики є забезпечення відповідності між потребами підприємства та наявністю кадрів необхідної кількості та якості. Досягнення означеної мети можливе через реалізацію напрямів кадрової роботи в усій системі взаємовідносин працівника та підприємства. Сьогодні основними напрямками взаємовідносин працівника та підприємства є: – відносини, пов'язані із забезпеченням зайнятості працівника; – відносини щодо забезпечення умов праці; – відносини щодо оплати праці; – відносини щодо забезпечення умов професійного зростання; – відносини щодо соціальних гарантій» [3, с. 44]

Структуру кадрової політики підприємства (організації) становлять такі складові: [10]

«Політика зайнятості – забезпечення висококваліфікованим персоналом і створення привабливих умов праці та забезпечення її безпеки, а також можливостей просування робітників з метою підвищення ступеня задоволення працею.

Політика навчання – формування відповідної бази навчання з метою підвищення кваліфікаційного рівня і розширення можливостей професійного просування працівників.

Політика оплати праці – надання більш високої заробітної плати ніж в інших фірмах, у відповідності до здібностей, досвіду, відповідальністю робітника.

Політика благополуччя – забезпечення соціальними умовами, пільгами більш ніж у інших наймачів.

Політика трудових відносин – встановлення певних процедур для рішення трудових конфліктів.

Вимоги до ефективної кадрової політики:

- відповідність стратегічній програмі розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;

- гнучкість, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, а з другого – динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

- обґрунтованість, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників» [14, с. 9].

Основні типи кадрової політики підприємства (організації) представлені на рисунку.

Кадрова політика формує: вимоги до робочої сили на стадії наймання – до рівня освіти, стажу, спеціальної підготовки, статі, віку: відношення до «капіталовкладенням» у робочу силу, до ціле направленою впливу на

розвиток персоналу; відношення до стабілізації колективу (всього чи окремих підрозділів); відношення до нових працівників, програми їх адаптації і підтримки; готовність підтримати кваліфікацію персоналу чи здійснювати перепідготовку кадрів» [1].

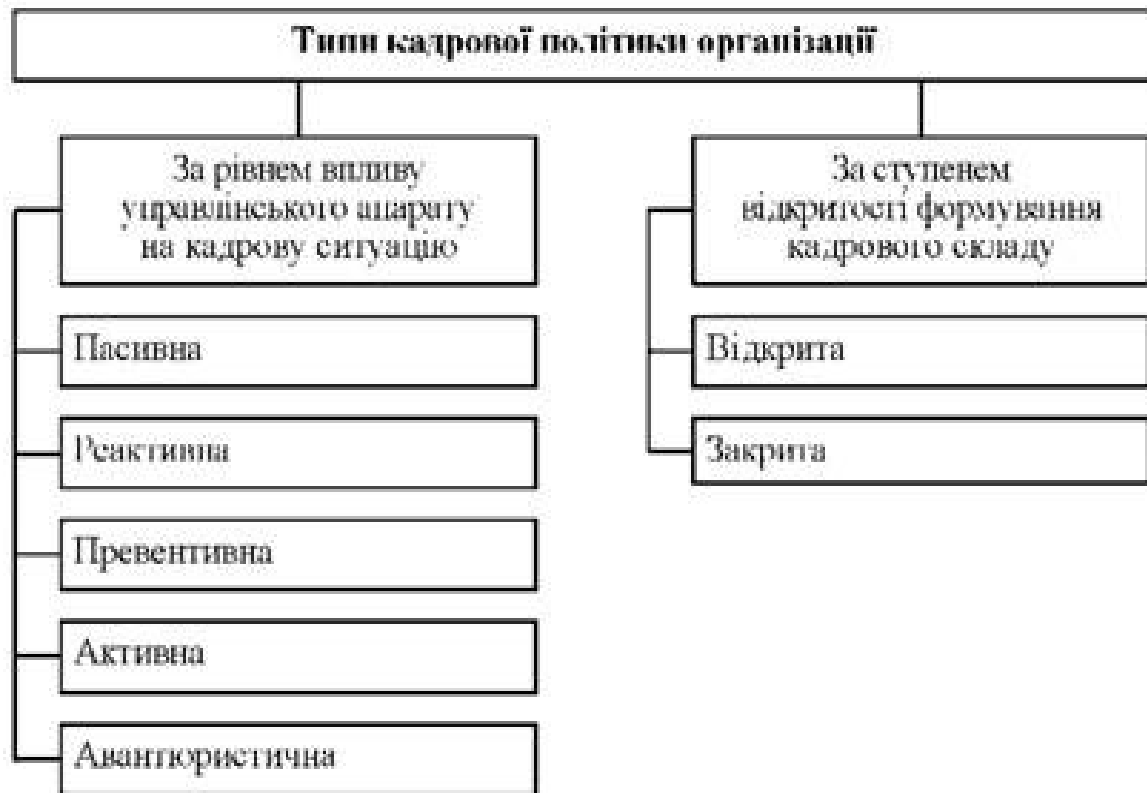


Рис. Типи кадрової політики підприємства (організації)

### Література:

1. Бехтер Л. А., Гельман В. М. Основи кадрової політики та кадрового планування : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 103 с.
2. Кравчук О. І. Професійні стандарти з управління персоналом: розроблення і впровадження в Україні. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2019. № 9 (1). С. 71-84. doi : [10.21511/slrtp.9\(1\).2019.07](https://doi.org/10.21511/slrtp.9(1).2019.07).
3. Менеджмент персоналу : підручник / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
4. Пахарев А. Д. Державне управління і кадрова політика в сучасній Україні : навч. посіб. Київ : Світогляд, 2005. 122 с.
5. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
6. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 9. С. 712-715.

**Стручок Н. М.,**  
*к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,*  
*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Кривошина С. В.,**  
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти*  
*спеціальності «Менеджмент»,*  
*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Цікалишин С. М.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*спеціальності «Менеджмент»,*  
*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Фінансова стратегія організації як механізм забезпечення стратегічного розвитку бізнесу**

Відомо, що систематичний розвиток фінансового аналізу та його інструментів розпочався під час Великої економічної кризи, коли питання ліквідності стало важливим, яке таким чином стало частиною аналітичних міркувань, а кульмінація кризи привела до роздумів про виживання компанії. Подальший розвиток фінансового аналізу відбувся після Другої світової війни, коли почали враховувати показники компаній. Значний зсув у можливостях такого типу управління компанією відбувся завдяки розвитку комп'ютерів [4].

Щоб успішно провести фінансовий аналіз, необхідно виконати наступні кроки:

- а) визначити мету фінансового аналізу;
- б) забезпечити вхідні дані та скорегувати їх відповідно до потреб фінансового аналізу;
- с) провести базовий аналіз наявних даних і визначити конкретні процедури для більш детального аналізу;
- г) специфічний аналіз;
- д) діагностика недоліків, сильних і слабких сторін менеджменту компанії, або діагностика фінансового здоров'я;
- е) проектування усунення недоліків і усунення слабких сторін, використання сильних сторін керівництва підприємства;
- є) передбачення майбутнього розвитку [2].

Фінансовий аналіз є дуже важливою дисципліною бізнесу. Будь-яке прийняття фінансового рішення в компанії має бути підкріплено фінансовим аналізом, результати якого ґрунтуються на управлінні активами та фінансовому менеджменті компанії, інвестиційній та ціновій політиці, управлінні запасами тощо.

Фінансовий аналіз є сферою, яка становить значну частину комплексу управління фінансами компанії, оскільки забезпечує зворотний зв'язок між очікуваним ефектом управлінських рішень і реальністю.

Це формалізований метод, який порівнює отримані дані між собою і таким чином розширює їх пояснювальну силу, дозволяючи прийти до певних висновків щодо загального управління та фінансового стану компанії, відповідно до яких можуть бути прийняті різні рішення. Фінансовий аналіз являє собою оцінку минулого, теперішнього та прогнозованого майбутнього фінансового менеджменту компанії [5].

Фінансовий аналіз являє собою систематичний аналіз даних, отриманих в основному з даних фінансового обліку, що розширює їх здатність розповісти про загальну якість управління компанією і таким чином дозволяє приймати відповідні рішення. Фінансовий аналіз є не лише невід'ємною частиною економічного аналізу компанії, але й необхідною відправною точкою для фінансового планування.

Основним завданням фінансового аналізу є, наскільки це можливо, всебічна оцінка поточного фінансово-економічного стану заявника та певний прогноз на майбутнє. Таким чином, фінансовий аналіз включає наступні напрямки:

- оцінка структури майна і капіталу компанії, а також оцінка структури витрат і доходів;
- діагностика фінансового стану підприємства за допомогою коефіцієнтних показників;
- діагностика фінансового стану компанії за допомогою пірамідних розкладів та моделей кредитоспроможності та банкрутства;
  - виявлення можливих несправностей і недостатніх значень показників;
  - знання сильних і слабких сторін фінансового стану підприємства;
  - відображення минулого розвитку фінансового менеджменту компанії;
  - причини негативних чи позитивних тенденцій розвитку;
  - резерви в операційній та інвестиційній діяльності підприємства [1, 3].

Таким чином, кінцевим результатом фінансового аналізу заявника буде загальна оцінка фінансового стану компанії, і результати фінансового аналізу, таким чином, можуть служити основою для створення фінансових планів.

Вважаємо, що на стратегічне управління фінансами покладений класифікатор механізму сформування та реалізації фінансової стратегії організації, що складається з елементів:

- побудова механізму внутрішнього контролю усіх аспектів процесу формування та реалізації фінансової стратегії;
- створення ринкового механізму під час розробки і реалізації фінансової стратегії;

- державний правовий та нормативне регулювання фінансової діяльності бізнесу;
- інформаційний менеджмент процесів стратегічного планування;
- методи фінансового управління підприємства, використані в процесах розробки і реалізації фінансової стратегії;
- сукупність фінансових важелів, які забезпечують реалізацію фінансової стратегії [6].

Це використовується для вже сталої номенклатури товарів організації і розповсюджується на управління видатками по крупним контрактам.

Склад механізму представляє собою багатокрокову процедуру:

1. Підготовки потоку внутрішніх інвестицій об'єкт вибирає один або два контракти по основній продукції.
2. Введення рангування по ступеню ліквідації продукції, який виробляється на їхній основі.
3. В плани включають іноваційний процес, пов'язаний з нововведеннями, які мають найбільший ранг.
4. Підготовки системи управлінського обліку для по методу диференційного обліку.
5. Диференційного обліку, який знижує видатки по нововведенню та здійснення стратегії цінового проникнення під час реалізації продукції, яка пов'язана з нововведенням.
6. Покриття видаткової компоненти для нововведення, яке запускається по такому нововведенню [7-9].

#### Література:

1. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 376 с.
2. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.
3. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л. Л., проф. Кривов'язюка І. В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.
4. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / НТУ «Харків. політехн. ін-т». Харків : Точка, 2018. 207 с.
5. Семенча І., Гордієнко С. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 143-150. URL : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>.

**Особливості моделей і алгоритмів забезпечення  
функціонування інтернет-мереж  
під час енергетичної кризи в Україні**

Стабільне функціонування інтернет-мереж є критично важливим у сучасному інформаційному суспільстві. В Україні, зважаючи на енергетичну кризу, викликану руйнуванням інфраструктури та дефіцитом електроенергії, виникає потреба у розробці ефективних моделей і алгоритмів підтримки роботи телекомунікаційних мереж. Сучасні рішення базуються на впровадженні інтелектуальних систем керування, резервному живленні та оптимізаційних методах, що дозволяють мінімізувати втрати у разі аварійних ситуацій.

Проблеми не стабільного функціонування інтернет-мереж під час енергетичної кризи становлять загрозу функціонування важливих галузей народного господарства країни, в тому числі, що важливо в військовий час, понижують обороноздатність, інформаційну безпеку і т. д. В умовах нестабільного енергопостачання ключовими проблемами є:

- Втрата зв'язку через відключення електроенергії. Відключення електроенергії призводять до виходу з ладу базових станцій мобільного зв'язку, маршрутизаторів та серверних центрів. Відсутність резервних джерел живлення у провайдерів створює ризик повного припинення доступу до інтернету у певних регіонах.

- Недостатня пропускна здатність альтернативних каналів зв'язку. У разі відключення основної інфраструктури користувачі змушені переходити на мобільний зв'язок та супутниковий інтернет, що створює перевантаження та зниження якості з'єднання. Багато базових станцій мобільного оператора можуть працювати лише обмежений час від акумуляторів, що значно обмежує можливості зв'язку.

- Високі навантаження на вузли зв'язку під час пікових навантажень. Під час масових відключень електроенергії користувачі активно використовують залишкові канали зв'язку, що створює надмірні навантаження на мережеві вузли. Це призводить до зростання затримок у передачі даних, зниження швидкості інтернету та перебоїв у роботі критичних онлайн-сервісів.

- Відсутність оперативного реагування на аварійні ситуації. Внаслідок недостатньої кількості резервного обладнання та логістичних

проблем, пов'язаних з енергетичною кризою, телекомунікаційні компанії часто не можуть швидко реагувати на аварії та оперативно відновлювати зв'язок. Це ускладнює роботу екстрених служб, медичних установ та інших критичних об'єктів інфраструктури.

Враховуючи важливість даної проблеми найбільш дієвими практичними заходами боротьби щодо забезпечення стабільного функціонування інтернет-мереж є використання нижчеперечислених моделей-підходів що мали б налагодити безперебійну роботу інтернет-мереж. Для вирішення цих проблем використовуються такі підходи:

- Резервне електроживлення. Одним із ключових елементів забезпечення стабільної роботи інтернет-мереж є використання резервних джерел живлення. Акумуляторні батареї можуть підтримувати роботу базових станцій та серверного обладнання впродовж кількох годин, а генератори здатні забезпечувати тривале електроживлення. Окрім традиційних рішень, провайдери активно впроваджують альтернативні джерела енергії, такі як сонячні панелі та вітрогенератори, що дозволяє зменшити залежність від централізованого електропостачання.

- Розподілені обчислення. Використання децентралізованих серверів та вузлів мережі сприяє підвищенню адаптивності системи в умовах кризи. Завдяки цьому дані можуть зберігатися та передаватися через кілька незалежних точок доступу, що зменшує ризики втрати інформації та дозволяє швидко відновлювати роботу мережі. Технології розподілених обчислень також допомагають розвантажити центральні сервери, забезпечуючи їхню ефективну роботу навіть у разі аварійних ситуацій.

- Оптимізація трафіку. Ефективне балансування навантаження є критично важливим для підтримки працездатності мережі. Використання сучасних алгоритмів маршрутизації дозволяє рівномірно розподіляти трафік між різними вузлами, мінімізуючи перевантаження та запобігаючи відмовам у доступі до інтернету. Крім того, запроваджуються механізми пріоритезації трафіку, які забезпечують безперебійну роботу критично важливих сервісів, таких як зв'язок екстрених служб, телемедицина та дистанційне навчання.

- Прогнозування навантажень. Використання методів машинного навчання для аналізу мережевих даних дозволяє передбачати пікові навантаження та автоматично перерозподіляти ресурси для уникнення перевантажень. Алгоритми штучного інтелекту допомагають виявляти потенційні загрози стабільності мережі, що дає змогу операторам заздалегідь вживати заходів для їхнього усунення. Також застосовуються методи самонавчання, які дозволяють системам адаптуватися до змінних умов та покращувати ефективність управління мережею в довгостроковій перспективі.

Таким чином, комплексне застосування резервного електроживлення, розподілених обчислень, оптимізації трафіку та прогнозування навантажень є необхідним для забезпечення безперебійної роботи інтернет-мережі.

Висновки В умовах енергетичної кризи в Україні забезпечення стабільності інтернет-мереж є ключовою проблемою, що потребує застосування комплексних підходів. Використання резервного живлення, адаптивних алгоритмів балансування навантаження та прогнозування енергоспоживання дозволяє мінімізувати негативний вплив енергетичних обмежень. Подальші дослідження у цій сфері мають бути зосереджені на розробці ефективніших систем енергозбереження та підвищенні автономності інтернет-інфраструктури.

#### **Література:**

1. Суходоля О. М. Штучний інтелект в енергетиці: аналітична доповідь / Центр безпекових досліджень. Київ: НІСД, 2022. 49 с.
2. Касаткіна І. В., Бойко С. М., Жуков О. А. Інтелектуальні системи електропостачання: навч. посіб. Варшава: iScience, 2023. 151 с.
3. Саух С. Є., Борисенко А. В. Математичне моделювання електроенергетичних систем в ринкових умовах: монографія. Київ: «Три К», 2020. 343 с.
4. ITU (Міжнародний союз електрозв'язку). «Resilient Digital Infrastructure: Strategies for Crisis Response» – звіти та рекомендації Міжнародного союзу електрозв'язку щодо забезпечення роботи.
5. Олефір Д., Привалов Ю., Блінов І., Парус Є. Управління попитом – ключ до енергетичної безпеки України. *Енергобізнес*. 2023. № 34-35. URL: <https://e-b.com.ua/upravlinnya-popitom-klyuc-do-energeticnoyi-bezpeki-ukrayini-5909>

**Томашівський О. З.,**  
*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,*  
*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*  
**Томашевський Ю. М.,**  
*к.е.н., доц., доцент кафедри міжнародних економічних*  
*відносин та маркетингу,*  
*Львівський національний університет природокористування*

#### **Стратегічні напрями фінансування аграрного сектора виробництва в сучасних умовах**

Війна завдала нищівного удару по українському бізнесу в т.ч і аграрному сектору. За загальними підрахунками втрати МСБ (малого та середнього бізнесу) склали понад 83 млрд доларів США. Близько 10 мільйонів українців переїхали, при чому частина з них стала ВПО, а

більшість виїхала за кордон. За рік ситуація кардинально змінилась. Велика кількість компаній повернулася на ринок, повернулася і значна частина робочих кадрів. Якщо протягом 2022 року бізнес працював у режимі виживання, не маючи змоги планувати роботу навіть на місяць вперед, то зараз компанії прилаштувались до нових умов і складають повноцінні 2-3 річні плани розвитку.

Економічний потенціал малого та середнього агробізнесу і підприємництва на рівні об'єднаних територіальних громад обмежений ресурсною базою, доступністю та специфікою різних видів ресурсів для бізнесу та можливостями раціонального їх використання через механізми державного контролю, конкуренції та розвитку підприємницької ініціативи на місцях. Реалізувати на рівні об'єднаних територіальних громад в комплексі все це можливо завдяки координації та підтримки діяльності об'єктів підприємницької діяльності на місцях ведення конкретних видів бізнесу – аграрного виробництва, надання споживачам якісних комунальних та сервісних послуг, первинної переробки сільськогосподарської продукції та виробництва і реалізації харчових продуктів та товарів повсякденного споживання.

Еволюція фінансових інструментів є надзвичайно важливою для розвитку як промисловості так і аграрного сектору економіки. Вчасний доступ до фінансування забезпечує виробникам можливість інвестувати у виробництво, збільшувати продуктивність і прибутковість. У зрілих секторах економіки, щоб забезпечити такий подальший розвиток, виробникам потрібно більше фінансових ресурсів. Високий попит можуть забезпечити більш розвинені фінансові інструменти, зокрема, сек'юритизація.

Систему фінансового забезпечення агропромислового виробництва доцільно доповнити більшою кількістю установ, серед яких мають бути інституції цільового фінансування, які фінансуватимуться за державний кошт та як відрахування з певних процесів; інституції перерозподілу бюджетних коштів на фінансування та дофінансування структурних перетворень, оновлення основних фондів та введення прогресивних технологій; кооперативним банком, який об'єднає ресурси кредитних спілок; спеціалізованим сільськогосподарським банком, який має впроваджувати засади державної політики у галузь тощо. Хоча вже доцільно імплементувати структуру фінансової системи України до умов Європейського Союзу, як необхідність членства в останньому. Тому до уваги методика формування обслуговуючої фінансової структури агросектору Польщі, де діють спеціальні інституції з перерозподілу коштів і фінансування певних, життєво необхідних процесів.

До уваги слід взяти і досвід інтеграції сільськогосподарської і кредитної кооперації у Німеччині, яка тісно пов'язана з мережею місцевих банків Райффайзенського союзу – об'єднанням колишніх кредитних товариств. Тут, як свідчать літературні джерела [5, с. 84], понад 700 місцевих кооперативних банків поєднують своє основне призначення з матеріально-технічним постачанням і маркетингом молочної продукції. Їх послугами користується близько 2,5 млн членів-клієнтів, що становить 75 % від загальної кількості усіх кооператорів країни. Загальний товарооборот райффайзенських місцевих банків, що займаються постачанням і маркетингом молочної продукції, досягає 3,8 млрд німецьких марок на рік.

Добре організовані кооперативи у США. Вони здійснюють переробку і збут (включаючи експорт) молочної продукції, виробниче постачання і обслуговування господарств, надання кредитів товаровиробникам, послуг сервісного характеру, виробництво продукції.

Зростання обсягів виробництва товарів і послуг та постійного удосконалення технологій ведення агробізнесу є об'єктивною передумовою його виживання та розвитку у конкурентному середовищі. Неодмінною передумовою потенційного розвитку підприємництва є його масштабування. З однієї сторони для цього необхідно залучати додаткові трудові і фінансові ресурси, а з іншої – розширювати ринки збуту продукції та надання послуг. Мобілізація військовозобов'язаних чоловіків працездатного віку обмежує можливості доступу об'єктів ведення бізнесу до якісних трудових ресурсів, а невизначеність та постійні ризики на ринку фінансових послуг обмежують можливості підприємців планувати розвиток власного бізнесу на ближню або середньострокову перспективу.

Кроки уряду, на нашу думку, направлені на поступовий розвиток дрібного та середнього аграрного бізнесу та його масштабування на рівні окремих об'єднаних територіальних громад, створення економічних передумов для запровадження сучасних технологій у сфері аграрного виробництва, в т. ч. для формування технічної бази для організації переробки виробленої сільськогосподарської продукції. Однак відкритим залишається питання: чи цього достатньо в сучасних умовах для ефективної мотивації об'єктів агробізнесу?

В останній час суттєво змінилася динаміка та структура кредитної діяльності фінансових установ та економічна політика держави у сфері розвитку окремих галузей національної економіки. За видами економічної діяльності найбільше кредитів, частково забезпечених державними гарантіями на портфельній основі, обслуговуються у таких сферах: сільське господарство – 4766 кредитів на загальну суму 28,6 млрд грн; оптова та роздрібна торгівля, ремонт транспортних засобів – 7627 кредитів на 16,6

млрд грн; переробна промисловість – 2727 кредитів на 12,5 млрд грн; транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 1070 кредитів на 2,3 млрд грн; будівництво – 429 кредитів на 1,4 млрд грн [3]. Зрозуміло, що такі обсяги кредитування розвитку бізнесу, особливо агробізнесу є недостатніми для того, щоб суттєво покращити динаміку економічного зростання у державі.

Першим кроком зі створення відповідної системи фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств має стати зниження відсотків за кредитами комерційних банків, сприяння ліквідації попередньої проблемної та заборгованості з високими відсотками, перехід від політики компенсації відсоткових ставок до політики надання дешевих кредитів відповідними структурами та банками. Переважна частина суб'єктів підприємницької діяльності змушена обирати для себе на середньострокову перспективу стратегію виживання бізнесу, а не його розвиток в умовах значної невизначеності, високої турбулентності, зростаючої конкуренції та правової незахищеності.

**Висновки.** Фінансування аграрного сектору виробництва має досить обмежений доступ до фінансових ресурсів, серед яких найпопулярнішими для галузі є кредити комерційних банків, державна підтримка та страхові виплати, хоча ресурс останніх не є гарантованим, що у своїй суті не приносить економічного ефекту.

Узагальнюючи можна сказати що введення військового стану та воєнні дії в Україні суттєво вплинули на динаміку, структуру та потенційні можливості розвитку підприємництва і в першу чергу аграрного сектора економіки в Україні. Сьогодні необхідно шукати можливості для розширення економічної бази розвитку підприємництва, малого та середнього агробізнесу, які мають забезпечити роботою переважну частину населення країни та створювати сприятливі передумови для реалізації підприємницьких ініціатив з розробки та втілення в життя малих інвестиційних проєктів з різними внутрішніми та зовнішніми джерелами фінансування.

#### **Література:**

1. <https://agrotimes.ua/agromarket/uryad-zmenshyv-rozmir-bazovoyi-proczentnoyi-stavky-dlya-serednogo-pidpryyemnychtva/>
2. <https://agrotimes.ua/agromarket/cziny-na-pshenyczyu-v-ukrayini-zrostayut-popry-znyzhennya-svitovyh-kotyruvan/>
3. <https://agrotimes.ua/agromarket/rynok-yes-buv-vyznachalnym-dlya-myasa-ptyczi-yayecz-medu-kukurudzy-ta-czukru-z-ukrayiny/>
4. [https://lb.ua/blog/cid\\_center/626058\\_yak\\_ukrainskiy\\_biznes\\_adaptuietsya.html](https://lb.ua/blog/cid_center/626058_yak_ukrainskiy_biznes_adaptuietsya.html)
5. <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analika/>

**Яворський К. А.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*спеціальності Економіка бізнесу,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

**Науковий керівник: Степура Т. М.,**  
*д.е.н., проф., професор кафедри економіки підприємства та інвестицій,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

## **Вплив повномасштабного вторгнення росії в Україну на Групу Метінвест**

Метінвест – одна з найбільших металургійних компаній в Україні та світі, що займає провідні позиції у виробництві сталі, залізрудного концентрату та коксу. Початок повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року суттєво вплинув на всі аспекти діяльності компанії. Ця ситуація створила безпрецедентні виклики, які змусили компанію адаптуватися до нових умов, забезпечуючи стійкість бізнес-моделі та підтримку національної економіки.

Основними аспектами впливу є:

### *1. Фізичне знищення виробничих активів.*

Група Метінвест зазнала значних втрат через бойові дії на території України, особливо в регіонах, де розташовані ключові підприємства. Металургійні комбінати в Маріуполі, зокрема «Азовсталь» та ММК ім. Ілліча, стали центром бойових дій. Унаслідок обстрілів та руйнувань частина активів була знищена або втрачена, що призвело до зупинки виробничих процесів та скорочення обсягів виробництва. Був законсервований Авдіївський коксохім та, на даний момент, під загрозою зупинки роботи через постійні обстріли стоять виробничі потужності шахтоуправління «Покровське».

### *2. Логістичні проблеми.*

Порушення транспортної інфраструктури через бойові дії, зокрема блокада морських портів, значно ускладнили експорт продукції. Група Метінвест втратила доступ до ключових логістичних маршрутів, що раніше забезпечували транспортування продукції на міжнародні ринки. Для мінімізації втрат компанія переорієнтувала частину експортних поставок на залізничні та автомобільні перевезення через західний кордон України.

### *3. Скорочення внутрішнього попиту.*

Зниження економічної активності в Україні, викликане війною, зменшило внутрішній попит на металургійну продукцію. Розірвані бізнес-

зв'язки, падіння інвестицій у будівельну галузь та інші сектори економіки негативно вплинули на реалізацію продукції на внутрішньому ринку.

#### 4. Соціальні виклики.

Компанія стикнулася з необхідністю захисту своїх працівників та підтримки їхніх сімей. Було впроваджено заходи з евакуації співробітників з небезпечних регіонів, організовано гуманітарну допомогу та створено нові робочі місця у відносно безпечних регіонах України. Соціальна відповідальність стала одним із ключових напрямів діяльності компанії в умовах війни.

#### 5. Фінансові наслідки.

Скорочення виробництва, порушення ланцюгів постачання та зменшення рентабельності призвели до значних фінансових втрат. Згідно з фінансовими звітами, доходи компанії суттєво знизилися порівняно з попередніми періодами (рис.1). Це змусило Метінвест переглянути свою інвестиційну стратегію, зосередившись на підтримці життєздатності бізнесу.

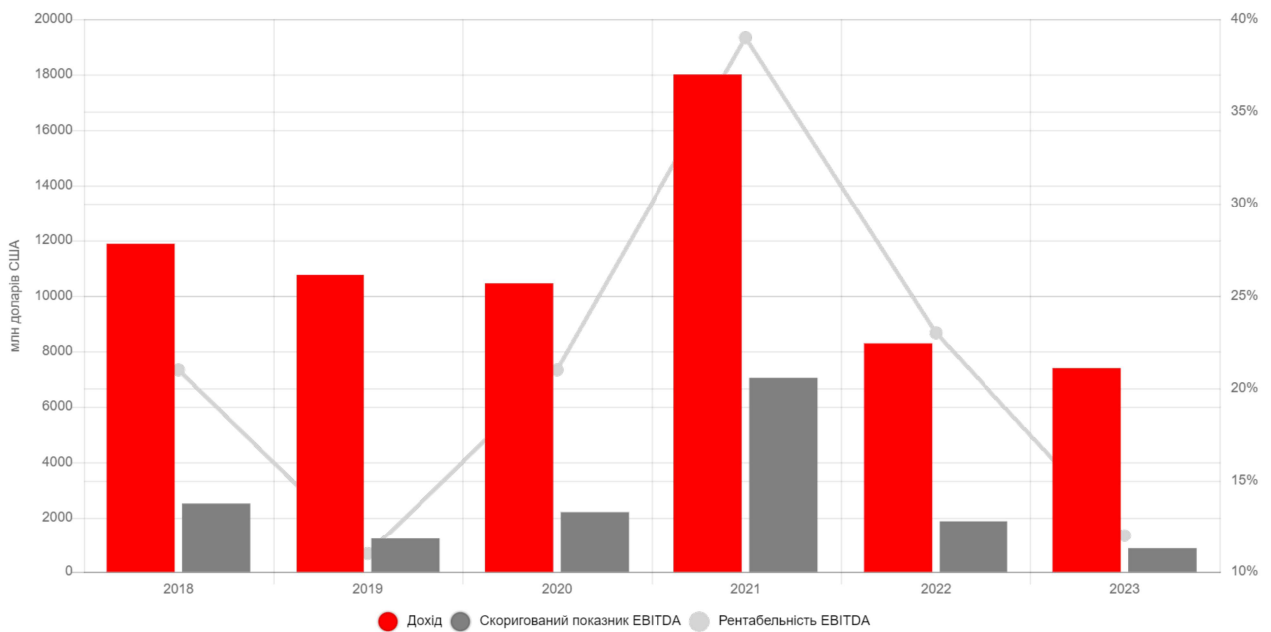


Рис. 1. Статистика фінансових показників Групи Метінвест за 2018-2023 роки, млн дол. США

*Джерело:* згруповано, систематизовано та побудовано автором за [1].

З наведеного графіку можемо виснувати, що компанія тільки почавши нарощувати фінансові показники після світової кризи внаслідок пандемії Covid-19, стикнулася з більш масштабними викликами, спричиненими рядом вищеописаних аспектів впливу.

Попри всі труднощі, компанія адаптується та тільки нарощує благодійну діяльність: Група Метінвест стала одним із ключових донорів гуманітарної допомоги в Україні. Компанія надавала фінансову підтримку

Збройним силам України, забезпечувала засоби індивідуального захисту, продукти харчування та медикаменти для постраждалих регіонів.

Для збереження конкурентоспроможності компанія розпочала диверсифікацію виробничих потужностей, перенісши частину операцій до західних регіонів України та інших країн. Зусилля були спрямовані на збільшення виробництва на підприємствах, розташованих у безпечних районах.

Компанія активізувала впровадження цифрових технологій у виробничих процесах для підвищення ефективності роботи в умовах обмежених ресурсів. Інвестиції в автоматизацію дозволили зменшити витрати та підвищити операційну гнучкість.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну спричинило безпрецедентні виклики для Групи Метінвест. Однак компанія продемонструвала здатність адаптуватися до складних умов, зберігаючи роль одного з ключових економічних гравців країни. Реакція на кризу засвідчила важливість диверсифікації, соціальної відповідальності та інновацій для забезпечення стійкості бізнес-моделі в умовах глобальної нестабільності.

#### **Література:**

1. Ключові фінансові та виробничі показники. *Офіційний сайт Metinvest*. URL : <https://www.metinvestholding.com/ua/investor/keydata> (дата звернення : 13.01.2024 р.).

2. Група «Метінвест» прозвітувала про збитки у понад \$2 млрд за 2022 рік. *Forbes Ukraine*. URL : <https://forbes.ua/news/zbitok-grupi-mentinvest-u-2022-rotsi-sklav-219-mlrd-31032023-12775> (дата звернення: 13.01.2024 р.).

**СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА, АНАЛІТИКА  
ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ  
РЕСУРСАМИ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ  
ВИКЛИКІВ І ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**МІГРАЦІЯ В УКРАЇНІ І СВІТІ:  
СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ  
НАСЛІДКИ**

**Антонюк А. В.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*спеціальності Менеджмент,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Науковий керівник: Корицька О. І.,**  
*к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

## **Роль мотивації працівників у підвищенні ефективності роботи підприємства**

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки ефективність роботи підприємств стає визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності. Важливу роль у підвищенні продуктивності праці має саме рівень мотивації персоналу. Мотивація не лише сприяє досягненню цілей організації, але й впливає на якість виконання завдань, інноваційність та залученість співробітників. Розуміння та правильне застосування інструментів підвищення мотивації дають змогу менеджерам підвищувати ефективність роботи команди, знижувати плинність кадрів, тим самим формуючи сприятливу атмосферу в колективі.

Статистичні дані стосовно мотивації працівників є наступні:

1. Мотивовані співробітники працюють продуктивніше і приносять більше користі компанії. Це завжди історія успіху: за [даними сайту Teamstage](#) [1], найбільш залучені робітники на 87% рідше йдуть із компанії, тоді як великі роботодавці втрачають через немотивованого працівника близько \$5000, з яких п'ята частина та навіть більше йде на пошук та навчання нового робітника. До речі, дві третини працівників зізнаються, що залишаються на своєму робочому місці саме завдяки корпоративній програмі мотивації.

2. Згідно з дослідженнями Гарвардської школи бізнесу [2], тільки 10% людей працюють постійно добре або постійно погано. Решті 90% потрібні чітко сформульовані завдання і стимул, щоб забезпечувати користь для компанії.

З цього можна зробити логічний висновок, що від продуманої системи мотивації багато в чому залежить успішність всього підприємства.

Що стосується мотивації персоналу, це процес стимулювання та підтримки працівників для досягнення цілей компанії [3]. В основі будь-яких мотиваційних заходів лежать потреба і необхідність. Коли в людини виникає потреба в чомусь, вона починає аналізувати, як цього досягти. Однак на практиці для того, щоб людина від мотиву перейшла до реальних дій, їй

потрібен додатковий зовнішній стимул. І завдання організації – запропонувати працівнику такі умови, у яких перехід від усвідомлення до фактичної дії буде мінімальним.

Є різні типи мотивації персоналу. Один із критеріїв класифікації – це спосіб впливу на співробітника. За цією системою визначають непрямую та пряму мотивацію [4].

Непрямі методи мотивації не передбачають конкретного впливу на того чи іншого працівника. Мета такого стимулу – створити загальну атмосферу, яка викликає в персоналу підвищену зацікавленість до роботи й задоволення від виконання завдань.

В основі прямого стимулу лежить безпосередній вплив на конкретного працівника. Тобто виконання чи невиконання певної дії передбачає реальні позитивні чи негативні результати для працівника. Заохочення прямого типу може бути матеріальним чи нематеріальним.

Матеріальні методи стимулювання включають зарплату, премії, бонуси та соціальні пакети. Вони створюють прямий зв'язок між результатами роботи і винагородою, що спонукає працівників до більшого старання. Нематеріальна мотивація охоплює визнання досягнень, можливості професійного зростання, створення комфортного робочого середовища та сприятливої атмосфери.

Один із ключових аспектів мотивації – її здатність підвищувати залученість працівників до досягнення цілей організації. Мотивовані працівники краще розуміють свою роль у загальному успіху підприємства і прагнуть перевершувати очікування. Вони не лише виконують свої обов'язки, але й проявляють ініціативу, пропонують ідеї для покращення процесів і активно долучаються до командної роботи. Це забезпечує динамічний розвиток підприємства і зміцнює його конкурентні позиції.

Крім того, мотивація впливає на рівень задоволення роботою. Співробітники, які відчують підтримку з боку керівництва та отримують визнання своїх досягнень, менше схильні до вигорання і зберігають високу працездатність протягом тривалого часу. Роль мотивації проявляється і в підвищенні відповідальності працівників за результати своєї роботи. Мотивовані співробітники прагнуть не тільки виконати завдання, але й досягти максимального результату.

Отже, мотивація є рушійною силою продуктивності та ефективності. Для успіху компанії важливо розробляти збалансовану систему мотиваційних заходів, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Лише так можна розкрити повний потенціал працівників і забезпечити довготривалий розвиток організації.

## Література:

1. Мотивація персоналу. Поради щодо ефективного залучення працівників. URL : <https://www.staff.ua/uk/blog/motivatsiya-personalu-poradi-shchodo-efektivnogo-zaluchennya-pratsivnikiv> (дата звернення : 14.01.2025).

2. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL : <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu> (дата звернення : 14.01.2025).

3. Мотивація персоналу: 5 кроків, що допоможуть впровадити ефективну систему мотивації співробітників та мотивувати команду. URL : <http://surl.li/ewdlch> (дата звернення : 14.01.2025).

4. Різновиди мотивації персоналу. URL : <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu> (дата звернення : 14.01.2025).

**Бураков О. М.,**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності Публічне управління та адміністрування,*

*ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Науковий керівник: Дакал А. В.,**

*д.н.держ.упр., доц., професор кафедри публічного адміністрування,*

*ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## Основні тенденції розвитку кадрової політики у повосній Україні

Україна після війни стикнеться з багатьма викликами у формуванні та реалізації кадрової політики, що відображають соціально-економічні зміни, відновлення інфраструктури, та адаптацію до нових умов.

Тенденції розвитку кадрової політики в Україні після війни можна виділити наступні:

### **1. Повернення ветеранів на ринок праці**

Одним з найважливіших аспектів кадрової політики є реінтеграція ветеранів війни в економіку. Держава та роботодавці розробляють спеціальні програми для професійної перекваліфікації та психологічної реабілітації ветеранів, щоб сприяти їхній адаптації до цивільного життя.

Повернення ветеранів на ринок праці – це важливий процес, який має свої виклики та можливості як для самих ветеранів, так і для економіки країни. Ветерани, особливо ті, хто повертається з зон бойових дій, стикаються з багатьма бар'єрами при реінтеграції до цивільного життя, зокрема при пошуку роботи. Розглянемо ключові аспекти цього процесу:

Основні виклики для ветеранів:

Психологічні труднощі: Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) та інші психологічні наслідки служби можуть ускладнити адаптацію до мирного життя. Це може негативно впливати на продуктивність і соціальну взаємодію на роботі.

Брак цивільного досвіду: Ветерани часто мають спеціальні навички, здобуті на військовій службі, які можуть не мати прямого застосування у цивільній професії.

Дискримінація та стереотипи: Існує стереотип, що ветерани можуть мати проблеми зі здоров'ям або поведінкою через свій бойовий досвід, що може відлякувати роботодавців.

Переваги, які ветерани можуть принести роботодавцям:

- Лідерські навички та дисципліна: Ветерани часто мають високий рівень самодисципліни, відповідальності та здатності працювати в умовах стресу. Це може стати значною перевагою для компаній.

- Вміння працювати в команді та адаптуватися: Служба у військових навчила їх працювати в команді, швидко адаптуватися до змін та приймати рішення у складних ситуаціях.

- Технічні та управлінські навички: Багато ветеранів мають технічну підготовку, яку можна адаптувати до потреб різних галузей, наприклад, логістики, інформаційних технологій, будівництва тощо.

Міністерство економіки разом з бізнесом, провідними роботодавцями почали роботу над Маршрутом ветерана при поверненні у корпоративний простір і вже мають перші напрацювання та практичні рекомендації для бізнесу, як допомогти адаптації ветеранів та ветеранок на робочому місці. [1].

Держава і бізнес мають допомогти ветеранам визначити свій майбутній шлях і підтримати їх через безкоштовні курси і фінансові інструменти. Буде не один мільйон ветеранів, тому питання їх інтеграції на ринок праці буде актуальне наступні кілька років.

## **2. Відновлення і модернізація трудового ринку. Регіональні диспропорції.**

В період війни багато підприємств є зруйновано або сильно пошкоджено, що призводить до втрати робочих місць. Кадрова політика повинна бути спрямована на відбудову економіки, створення нових робочих місць та підтримку малого і середнього бізнесу. Важливою є інвестиція в нові галузі та технології для стимулювання економічного росту.

Масштабна вимушена міграція працездатного населення за межі країни, мобілізація до лав ЗСУ, поглиблення освітньо-професійних диспропорцій на ринку праці та нерівномірне його відновлення як у

географічному, так і галузевому вимірі спричинили нестачу кваліфікованих кадрів на регіональних ринках праці.

На відбудову і розвиток регіональних ринків праці в період війни суттєво впливають територіальні переміщення українського бізнесу. З початку повномасштабного вторгнення до початку грудня 2023 р. 7 820 українських компаній залишили регіон постійної реєстрації

Оскільки деякі регіони постраждали більше, ніж інші, кадрова політика повинна зосереджуватись на підтримці відновлення в найбільш зруйнованих областях, що включає створення програм для переселенців та інвестиції в інфраструктуру. Міграційні потоки можуть змінювати демографічну ситуацію в певних регіонах, що впливає на кадрові стратегії.

Як загальну тенденцію варто відзначити суттєве збільшення попиту на робочу силу. До прикладу левову частку попиту на ринку праці у 2023 р. сформували роботодавці з Київської, Дніпропетровської, Львівської, Одеської та Харківської областей. Також у 2023 р., відбувся значний приріст кількості вакансій у прифронтових областях країни: [2].

### **3. Реформа державного управління та кадровий резерв. Діджиталізація та автоматизація**

Однією з тенденцій є модернізація державного апарату, зокрема через діджиталізацію та прозорість процесів відбору кадрів. Важливим аспектом є створення дієвих механізмів кадрового резерву для залучення професіоналів на державну службу, що допоможе відновити ефективність управління.

Після війни акцент буде робитись на впровадження сучасних технологій у всіх сферах економіки. Це стосується як виробничих процесів, так і державного управління, що вимагає відповідної перекваліфікації кадрів. Розвиток ІТ-сфери стає одним із ключових напрямків для залучення інвестицій та створення нових робочих місць.

Діджиталізація та автоматизація як тенденції в кадровій політиці змінюють підхід до управління людськими ресурсами, формування нових компетенцій і потребу в адаптації до нових реалій ринку праці. Ці процеси впливають як на вимоги до працівників, так і на стратегії організацій у питаннях розвитку персоналу, управління робочими процесами і кадрових змін.

Слід зазначити що через швидку автоматизацію певні спеціальності застарівають, що створює потребу в перепідготовці кадрів. Компанії активно інвестують у навчальні програми для своїх працівників, щоб підготувати їх до нових реалій. З'являються ініціативи по безперервному навчанню (lifelong learning), які дозволяють працівникам регулярно оновлювати свої знання та навички.

Діджиталізація HR-служби – це використання соціальних мереж, мобільних додатків, хмарних технологій, доповненої реальності. Це є новою платформою як для покращення роботи працівників, так і підвищення ефективності пошуку кандидатів на вакантну посаду. В той час, як розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову HR-процесів, керівництву компаній та HR-департаменту необхідно будувати власні інтегровані стратегії та впроваджувати програми цифрового управління персоналом [3].

#### **4. Освіта та перекваліфікація**

З огляду на постійні зміни ринку праці, особливо після війни, важливим елементом кадрової політики стане розвиток системи освіти та професійної підготовки. Держава та бізнес будуть зацікавлені в інвестиціях у програми перекваліфікації та навчання нових навичок для різних категорій населення.

Після перемоги будівництво нової інфраструктури – зокрема шкіл – має стати пріоритетним як для держави, так і для іноземних донорів.

У будівництві багатопрофільних старших шкіл (за моделлю північно-американської high school) мають бути зацікавлені керівники місцевого самоврядування. Такі школи в перспективі мають стати центрами громадського (мистецького, наукового, спортивного) життя не лише для учнів, а й для батьків та дорослого населення, адже в них акумулюються різноманітні інфраструктурні потреби громади.

Немає сумнівів, що подальші реформи в освіті потрібні. Перед нами стоїть складне завдання: модернізувати систему, використовуючи кращі практики Заходу, але не втративши позитивних аспектів минулого.

Беззаперечно українська освіта потребує змін. Наступний етап реформ стосуватиметься всієї галузі – від садочка до аспірантури. Перспектива вступу в ЄС, а також щедрість донорської підтримки, на яку можна розраховувати після перемоги, дає шанс на змістовий стрибок. Але для цього потрібен консенсус щодо того, якою саме має бути система, котру ми будемо [4].

Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про пряму залежність темпів удосконалення та розвитку виробництва, його конкурентоспроможність на світовому ринку від рівня професійної підготовки кадрів.

У всіх європейських країнах у професійній підготовці кадрів беруть участь коледжі та вищі навчальні заклади, налагоджуються контакти між професійно-технічними школами і підприємствами.

#### **5. Соціальна відповідальність бізнесу**

Бізнес після війни змушений грати більш активну роль у вирішенні соціальних проблем. Роботодавці будуть заохочені до участі в соціальних

проектах, пов'язаних з відновленням громад, соціальною адаптацією ветеранів та підтримкою постраждалих від війни.

Концепція соціальної відповідальності стала одним з провідних напрямків руху розвитку світової економіки в останні роки. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) передбачає відповідальне ставлення компанії до свого продукту, споживачів, працівників, а також допомогу у розв'язанні гострих соціальних проблем.

Розвиток КСВ в Україні почався не так давно, проте вітчизняний бізнес непогано проявив себе. Війна внесла свої корективи і напрямки соціальної активності у нашій країні.

Після початку війни пріоритетними напрямками соціальної діяльності компаній стали:

- підтримка ЗСУ та бійців у зоні військових дій (допомога із спорядженням, збір коштів на озброєння, техніку, харчування, медикаменти тощо);
- надання житла і працевлаштування вимушених переселенців;
- соціальне житлове будівництво;
- забезпеченість лікарень медичним обладнанням та медикаментами;
- будівництво шкіл і дитячих будинків;
- реалізація соціальних проєктів;
- реабілітація та адаптація ветеранів [5].

## **6. Залучення діаспори**

Українська діаспора може стати важливим джерелом інвестицій та кадрового потенціалу. Повернення фахівців або їх залучення до роботи над українськими проєктами дистанційно є перспективним напрямком розвитку кадрової політики.

Отже, кадрова політика в повоєнній Україні має адаптуватися до нових викликів, зосереджуючи увагу на реінтеграції, відновленні та модернізації, залученні інвестицій і створенні сприятливих умов для економічного відродження країни.

## **Література:**

1. Успішна інтеграція ветеранів в цивільне життя – запорука швидкого економічного відновлення країни. URL : <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=f7856741-e912-4aef-8ab5-86554b761670&title=UspishnaIntegratsiiaVeteraniv>

2. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni>

3. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. URL : [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEB\\_2020v64n3\\_Danylevych\\_N-HR\\_processes\\_digitization\\_147-156.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32485/2/GEB_2020v64n3_Danylevych_N-HR_processes_digitization_147-156.pdf)

4. Як розвивати освіту після війни. URL : <https://zn.ua/ukr/EDUCATION/jak-rozvivati-osvitu-pislja-vijni.html>

5. Соціально відповідальний бізнес під час війни. URL : <https://finstream.ua/soczialno-vidpovidalnyj-biznes-pid-chas-vijny-2024/>

**Дідух Н. М.,**  
*старша викладачка закладу вищої освіти  
кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

### **Методологія дослідження збалансованості ринку праці: досвід ЄС**

Ринок праці є важливим елементом економічної системи, що забезпечує взаємодію між попитом на робочу силу та її пропозицією. Збалансованість ринку праці визначається відповідністю між кваліфікацією працівників і потребами роботодавців, а також рівнем зайнятості, заробітної плати й умов праці. У країнах Європейського Союзу (ЄС) реалізуються комплексні методи дослідження для моніторингу й аналізу цих аспектів, що базуються на сучасних підходах до статистики, економетрики та соціального моделювання. У даних тезах розглянуто ключові методологічні підходи до дослідження збалансованості ринку праці в ЄС.

*Методологічні підходи:*

#### *1. Аналіз ринкових диспропорцій.*

Одним із основних підходів у дослідженні збалансованості ринку праці є виявлення диспропорцій між попитом і пропозицією на ринку праці. Для цього використовуються показники рівня безробіття, частки вакантних робочих місць і коефіцієнта вакансій до безробіття (Vacancy/Unemployment ratio). Дані показники обчислюються на основі статистики Eurostat, який щоквартально оновлює інформацію щодо зайнятості та вакансій у державах-членах ЄС. Наприклад, високий коефіцієнт V/U вказує на незадоволений попит на робочу силу, тоді як низький коефіцієнт свідчить про надлишок робочої сили [2].

#### *2. Використання кластерного аналізу.*

Метод кластерного аналізу широко застосовується для виявлення регіональних особливостей ринку праці в ЄС. Цей підхід дозволяє групувати регіони за схожими характеристиками ринку праці, такими як рівень зайнятості, середня заробітна плата та рівень участі в освіті дорослих. Результати кластеризації сприяють ідентифікації сильних і слабких сторін окремих регіонів і дозволяють розробляти регіональні політики [3].

### 3. Використання індексів.

Для оцінки збалансованості ринку праці застосовуються індекси, що інтегрують кілька показників. Наприклад, індекс інтеграції ринку праці оцінює синхронність між попитом і пропозицією на ринку праці за такими параметрами, як зайнятість, рівень безробіття та професійна мобільність [4].

У таблиці 1 наведено основні показники, що використовуються для аналізу збалансованості ринку праці в країнах ЄС.

Таблиця 1

#### Основні показники, що використовуються для аналізу збалансованості ринку праці в країнах ЄС

Показник	Джерело даних	Метод оцінки
Рівень безробіття	Eurostat	Статистичний аналіз
Частка вакантних місць	Eurostat	Розрахунок коефіцієнта V/U
Професійна мобільність	Eurostat	Опитування працівників
Участь у програмі навчання	OECD, Eurostat	Анкетування та моделювання

*Джерело: систематизовано автором за [1-3].*

Ці показники забезпечують структуровану основу для оцінки умов ринку праці. Наприклад, участь у навчальних програмах відображає зусилля щодо узгодження навичок працівників із вимогами ринку, підвищення працевлаштування та зменшення невідповідності навичок [1, 3].

Попри широкий спектр методів і показників, дослідження збалансованості ринку праці мають декілька викликів:

1. *Недостатність даних:* деякі регіони країн ЄС мають обмежений доступ до деталізованої статистики, що ускладнює регіональні порівняння.

2. *Динамічність ринку праці:* швидкі зміни в технологіях і глобалізації вимагають постійного оновлення методологій дослідження.

3. *Складність інтеграції даних:* різні джерела статистики можуть використовувати несумісні методології, що ускладнює їхній порівняльний аналіз. Наприклад, розбіжності в методах опитування між Eurostat і OECD можуть призвести до непослідовних інтерпретацій тенденцій професійної мобільності.

Методологія дослідження збалансованості ринку праці в країнах ЄС базується на застосуванні сучасних статистичних та аналітичних інструментів, таких як аналіз диспропорцій, кластеризація та індексування. Результати таких досліджень є основою для розробки ефективних політик зайнятості та освітніх стратегій, спрямованих на мінімізацію дисбалансів на ринку праці. Майбутні дослідження мають бути зосереджені на вдосконаленні методів інтеграції даних і покращенні доступу до детальної статистики ринку праці.

#### Література

1. International Labour Organization. Labour market indicators. URL : <https://www.ilo.org> (дата звернення : 08.01.2025).

2. Eurostat. Labour market statistics. URL : <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення : 08.01.2025).

3. OECD. Employment and Skills Strategies in Southeast Europe. URL : <https://www.oecd.org> (дата звернення : 08.01.2025).

4. European Commission. Labour Market and Wage Developments. URL : <https://ec.europa.eu/social> (дата звернення : 08.01.2025).

**Квасній З. В.,**  
докторант  
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом

### **Проблеми менеджменту соціальних послуг територіальної громади в умовах воєнного стану**

Воєнний стан створює значні виклики для територіальних громад, особливо у сфері надання соціальних послуг. Ефективний менеджмент соціальних послуг у таких умовах вимагає гнучких підходів, швидкої адаптації до змін та мобілізації всіх доступних ресурсів. Основна мета – забезпечити базові потреби населення, підтримати найуразливіші групи та сприяти соціальній стійкості громади.

Таблиця 1

Особливості менеджменту соціальних послуг у територіальній громаді  
під час воєнного стану

№	Особливість	Основний зміст
1	Антикризове управління	Розробка оперативних планів, координація дій місцевих органів влади, адаптація соціальних програм.
2	Підтримка вразливих категорій	Допомога внутрішньо переміщеним особам, багатодітним сім'ям, людям похилого віку та особам з інвалідністю.
3	Залучення громади та волонтерів	Співпраця з волонтерськими ініціативами, організація пунктів гуманітарної допомоги, мобільні групи підтримки.
4	Фінансова мобілізація	Використання місцевих бюджетних ресурсів, залучення міжнародних грантів, благодійної та гуманітарної допомоги.
5	Психосоціальна підтримка	Надання психологічної допомоги, соціальна реабілітація постраждалих, профілактика емоційного вигорання фахівців.
6	Використання цифрових технологій	Впровадження електронних сервісів для реєстрації та підтримки населення, онлайн-консультації, цифровий документообіг.

\*Джерело: сформовано на основі [2].

Науковці Колосок А. М., Бичук І. О. під менеджментом соціальних послуг розуміють «процес управління, направлений на максимальне задоволення соціальних та матеріальних потреб населення, що опинилося в складних життєвих обставинах за умов недостатності фінансових та кадрових ресурсів» [2]. Аналіз наукових джерел і наукових позицій вчених показує, що «центральні органи влади не забезпечили реальних механізмів та організаційних інструментів втілення нової системи соціальних послуг» [3].

Події в Україні і ситуації в територіальних громадах показують, що воєнний стан створює надзвичайні виклики для територіальних громад, особливо у сфері надання соціальних послуг. Менеджмент соціальних послуг у цей період стикається з низкою проблем, які суттєво ускладнюють забезпечення базових потреб населення:

1. Дефіцит фінансових ресурсів;
2. Збільшення потреб у соціальних послугах;
3. Кадровий дефіцит;
4. Проблеми з логістикою та доступністю послуг;
5. Цифровізація та відсутність стабільного зв'язку;
6. Психоемоційне виснаження працівників та населення.

Внаслідок війни місцеві бюджети зазнають значних втрат через зменшення податкових надходжень, зміну економічної активності та зростання витрат на оборону. Це обмежує можливості громад у фінансуванні соціальних програм та підтримці вразливих категорій населення.

Через воєнні дії зростає кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО), людей з інвалідністю, ветеранів, сімей, які втратили годувальника. Це створює додаткове навантаження на систему соціального захисту, яка часто не встигає адаптуватися до нових викликів.

Багато соціальних працівників виїхали за кордон або були мобілізовані, що призвело до нестачі кваліфікованих кадрів. Це ускладнює ефективне надання послуг та координацію допомоги.

Пошкодження інфраструктури, блокування шляхів, нестача транспорту ускладнюють доступ до соціальних установ. У сільських громадах ця проблема стає ще гострішою через віддаленість населених пунктів.

Перехід багатьох соціальних послуг в онлайн-формат є необхідністю, проте нестабільний інтернет-зв'язок, кібератаки та низька цифрова грамотність частини населення ускладнюють цей процес.

Соціальні працівники зазнають сильного емоційного навантаження, працюючи з людьми, які пережили травматичні події. Це призводить до вигорання та зниження ефективності їхньої роботи.

Вважаємо, що менеджмент соціальних послуг у територіальних громадах під час воєнного стану має базуватися на принципах гнучкості,

адаптивності та партнерства. Ефективний менеджмент соціальних послуг у період війни є критично важливим для підтримки життєдіяльності громад та збереження соціальної стабільності. Важливим фактором може бути інтеграція місцевих ініціатив, волонтерського руху та міжнародної підтримки для забезпечення стійкої соціальної допомоги.

Громади часто об'єднуються для підтримки найуразливіших верств населення. Це можуть бути громадські пункти надання гуманітарної допомоги, програми з тимчасового житла для ВПО. При цьому важливим є залучення органів місцевого самоврядування до координації таких ініціатив завдяки їх ефективності та стабільності.

Крім цього, волонтери займають ключову роль у наданні екстреної допомоги, забезпеченні населення продуктами, медикаментами, одягом та психологічною підтримкою. Однак ефективний менеджмент волонтерської діяльності потребує координації, розподілу ресурсів і контролю за їх використанням.

З іншого боку, грантові програми, фінансова та гуманітарна допомога від міжнародних організацій, таких як ООН, Червоний Хрест, ЄС та USAID, допомагають громадам забезпечити довгострокову стійкість соціальних послуг. Налагодження партнерств із міжнародними донорами дає змогу не лише отримувати ресурси, а й впроваджувати кращі світові практики у сфері соціального захисту.

Для подолання цих проблем необхідне комплексне управлінське рішення, що включає:

- пошук додаткових фінансових ресурсів через міжнародні гранти та благодійні фонди;
- адаптацію системи надання соціальних послуг до умов воєнного часу (наприклад, мобільні соціальні офіси);
- залучення волонтерів та перепідготовку кадрів;
- розвиток цифрових платформ для надання соціальних послуг он-лайн;
- інтеграцію місцевих ініціатив у загальну систему соціальної допомоги;
- психологічну підтримку як соціальних працівників, так і населення громади.

Таким чином, оперативне планування та ефективне використання ресурсів сприятимуть зміцненню соціальної безпеки та відновленню громад після завершення військових дій.

## Література:

1. Євченко В., Хлопоніна-Гнатенко О. Соціальний менеджмент як технологія ефективного управління. *Економічний аналіз*. 2022. № 1. С. 7-13. DOI : <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.007>
2. Колосок А. М., Бичук І. О. Менеджмент соціальних послуг територіальної громади в умовах воєнного стану. *Ввічливість. Humanitas*. 2022. № 3. С. 92-99.
3. Семигіна Т. Соціальні послуги у територіальних громадах України: інновації правового регулювання. *Вісник АПСВТ*. 2019. № 4. С. 65-75. URL : [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_4\\_2019-65-75.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_4_2019-65-75.pdf)

**Квасній Л. Г.,**

*к.е.н., доц., професорка кафедри математики та економіки,  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

**Гацков О. А.,**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальності Публічне управління та адміністрування,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

## Менеджмент соціальних послуг у воєнний період

Воєнний період є надзвичайно складним викликом для будь-якого суспільства, особливо в контексті надання соціальних послуг. Менеджмент соціальних послуг в умовах війни вимагає оперативності, гнучкості та ефективного використання обмежених ресурсів. Основною метою є забезпечення вразливих верств населення необхідною допомогою, попередження соціальної дезінтеграції та збереження основних механізмів соціального захисту. «До першочергових заходів з підвищення ефективності менеджменту соціальних послуг у воєнний період віднесено: надання якісної соціальної послуги кожному отримувачу; визначення загальної потреби територіальної громади у соціальних послугах та впровадження нових видів соціальних послуг пов'язаних з воєнним станом; залучення до керівництва та роботи у соціальних службах та їх підрозділах лише працівників із профільною вищою освітою, та відповідним досвідом; недопущення переведення працівників соціальних служб на 2/3 окладу чи інших форм зменшення заробітної плати» [1, с. 92].

До особливостей менеджменту соціальних послуг під час війни відносимо:

1. Кризове планування та швидке реагування:

- Оперативна адаптація існуючих соціальних програм до нових умов.
- Створення мобільних бригад соціальної допомоги.
- Використання цифрових технологій для комунікації з громадянами та координації дій.

2. Пріоритизація соціальних груп:

- Допомога внутрішньо переміщеним особам (ВПО) та біженцям.
- Захист дітей, осіб похилого віку та людей з інвалідністю.
- Підтримка ветеранів та їхніх родин.

3. Міжсекторна співпраця:

- Взаємодія державних, громадських та міжнародних організацій.
- Волонтерський рух як невід'ємна частина системи соціальних послуг.
- Співпраця з бізнесом у сфері соціальної відповідальності.

4. Фінансування та мобілізація ресурсів:

- Оптимізація державного бюджету для забезпечення критичних потреб.

- Пошук міжнародних грантів та гуманітарної допомоги.
- Використання благодійних внесків та громадських ініціатив.

5. Психосоціальна підтримка:

- Надання психологічної допомоги постраждалим від воєнних дій.
- Профілактика стресу та вигорання серед працівників соціальної сфери.
- Інтеграція програм реабілітації для військових і цивільного населення.

Остряніна С. В. розглядає «соціальне управління з позицій функціонального підходу, за яким кожна функція менеджменту являє собою сферу дії певного процесу управління, а система управління конкретним об'єктом або видом діяльності пов'язані єдиним управлінським циклом» [2].

Отже, менеджмент соціальних послуг у воєнний період потребує комплексного та інноваційного підходу. На нашу думку, основними факторами успіху повинна бути ефективна координація, залучення всіх можливих ресурсів та швидке реагування на зміну ситуації. Взаємодія держави, громадянського суспільства та міжнародних партнерів сприятиме забезпеченню сталого соціального захисту навіть у кризових умовах, сприяючи стабілізації суспільства та його подальшому відновленню після завершення воєнних дій.

### Література:

1. Колосок, А., Бичук, І. (2022). Менеджмент соціальних послуг територіальної громади в умовах воєнного стану. Ввічливість. *Humanitas*, 3, 92–99, doi: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2022.3.13>

2. Остряніна С. В. Функціональний підхід до соціального управління підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 3 (1). С. 261-266. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-37>

**Коняєва Д. О.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності Міжнародні економічні відносини, Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Науковий керівник: Корицька О. І.,**  
*к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка»*

### **Ситуація на ринку праці та стан української економіки**

Український ринок праці зазнав серйозного впливу повномасштабної війни. Економічний шок, спричинений російським вторгненням, призвів до різкого зниження як попиту, так і пропозиції робочої сили: роботодавці призупинили найм, а люди рідше шукали роботу. Згодом попит на працівників почав поступово відновлюватися, але цей процес був повільним. Водночас вже влітку 2022 року активність шукачів роботи значно зросла і перевищила середні показники 2021 року. Надалі тенденції змінилися: попит на робочу силу зростав разом із відновленням економіки, тоді як кількість шукачів роботи поступово скорочувалася через виїзд українців за кордон та мобілізацію.

З початку повномасштабного вторгнення Держстат припинив публікацію даних про рівень безробіття. Натомість дослідницька агенція Info Sapiens проводить власні розрахунки. За їхніми даними, у грудні 2024 року рівень безробіття в Україні досяг 14,2%. Проксі-показник рівня бідності – частка людей, які змушені економити на їжі – у цьому ж періоді зріс до 23,4%. протягом 2024 року кількість тих, хто обмежує витрати на продукцію, стабільно перевищувала рівень безробіття, що може пояснюватися більш швидким зростанням ціни на продукцію [1]. Динаміку продемонстровано на рис. 1.

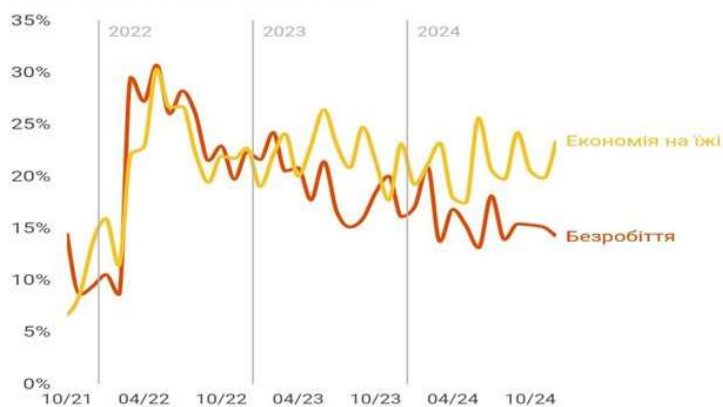


Рис. 1. Рівень безробіття та частка тих, хто економить на їжі в Україні  
Джерело: [2].

У грудні індекс очікуваних змін ділової активності знизився до 45,9 порівняно з 47,2 у листопаді, залишаючись нижче нейтрального рівня в 50 пунктів. Це свідчить про переважання негативних настроїв серед опитаних підприємств. Негативні настрої відзначалися у всіх секторах, і їх динаміка залишалася від'ємною. Основними чинниками, що спричиняють негативний вплив, залишаються погіршення безпекової ситуації та збільшення обстрілів енергооб'єктів. Зміна бізнесових очікувань є важливим індикатором економічного стану, що вказує на поступове відновлення активності або, навпаки, на погіршення ситуації. Динаміку продемонстровано на рис. 2.



Рис. 2. Динаміка бізнес-очікувань в Україні  
Джерело: [3].

Індекс споживчих настроїв Info Sapiens у грудні 2024 року становив 71,1 пункти – подальше невелике покращення порівняно з попередніми місяцями. Індекс менше 100 означає, що серед громадян переважають негативні споживчі настрої. Складниками Індексу споживчих настроїв є

Індекс економічних очікувань (84,2 у грудні) та Індекс поточного становища (51,5 у грудні). На початку повномасштабної війни споживчі настрої зросли, незважаючи на погіршення реального економічного становища споживачів: українці мали дуже оптимістичні очікування щодо майбутнього. Потім цей “коридор” оптимізму поступово звужувався і ситуація повільно поверталася до довоєнної. Втім, у листопаді 2024 року динаміка змінилася: самооцінка поточного становища українців погіршувалася, а от очікування на майбутнє стали покращуватися. Це може бути пов’язано з перемогою Дональда Трампа на президентських виборах у США та надією на швидке закінчення війни [1].

Отже, українська економіка поступово відновлюється, попри виклики повномасштабної війни, однак рівень безробіття та бідності залишається високим. Очікування бізнесу та громадян щодо майбутнього змінюються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливає на загальні економічні настрої.

### **Література:**

1. Трекер економіки України під час війни - Центр економічної стратегії. *Центр економічної стратегії*. URL : <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення : 15.01.2025).
2. Info Sapiens. Info Sapiens. URL : <https://www.sapiens.com.ua/> (дата звернення : 15.01.2025).
3. Національний банк України. URL : <https://bank.gov.ua/> (дата звернення : 15.01.2025).

**Куч О. Р.,**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Науковий керівник: Степура Т. М.,**

*д.е.н., проф., професор кафедри економіки підприємства та інвестицій,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

### **Гідна праця як основа сталого економічного розвитку**

Гідна праця є ключовим елементом соціально-економічного розвитку, адже вона поєднує економічну ефективність і соціальну справедливість. Ця концепція охоплює справедливу оплату праці, безпечні умови роботи, соціальний захист та рівні можливості для всіх працівників. У контексті глобальних викликів, таких як масова міграція та нерівність, гідна праця стає

важливим інструментом інтеграції мігрантів, забезпечуючи стабільність суспільства та сприяючи економічному зростанню приймаючих країн.

Зокрема, гідна праця у Глобальних цілях розвитку є однією з цілей сталого розвитку («№ 8 Сприяння інклюзивному та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх»). У нинішніх умовах глобалізації це питання набуває особливої актуальності, оскільки трудова міграція створює як виклики, так і нові можливості для приймаючих країн. Станом на грудень 2024 року понад 6,8 мільйонів українців залишили свої домівки через війну, а країни Європи стали основним притулком для них [3]. Проте інтеграція цих біженців у ринок праці стикається з викликами, пов'язаними з демографічними особливостями прибулих та соціально-економічними умовами приймаючих країн.

Гідна праця створює умови для економічного зростання та соціальної стабільності. Працівники, які мають доступ до гідної праці, демонструють вищу мотивацію та продуктивність. Це сприяє зменшенню соціальної нерівності завдяки доступу до якісної зайнятості, що особливо важливо для жінок і вразливих груп, таких як мігранти. Міграція, у свою чергу, має значний позитивний вплив на економіку приймаючих країн. Українські мігранти допомагають вирішувати проблему дефіциту працівників у ключових секторах, таких як сільське господарство, будівництво та охорона здоров'я. Наприклад, у Польщі близько 15% працівників у будівельній галузі складають українці [1]. Водночас працевлаштовані мігранти сплачують податки, сприяючи наповненню місцевих бюджетів. У Німеччині українські біженці забезпечують додаткові мільйони євро через оподаткування заробітної плати.

За даними Міжнародної організації праці (ILO), зайнятість мігрантів сприяє зростанню ВВП приймаючих країн, до прикладу у Великій Британії економіка щороку зростає на 0,5-1% завдяки внеску мігрантів у продуктивність і споживання [2]. Важливо також відзначити, що мігранти є активними споживачами, стимулюючи розвиток малого та середнього бізнесу. У Польщі, наприклад, зростання споживання серед мігрантів значно посилило економічну активність у місцевих громадах. Окрім споживання, мігранти також сприяють розвитку підприємництва. У Чехії українці є одними з лідерів серед засновників малих підприємств, особливо у сфері технологій та послуг, створюючи нові робочі місця [1].

Попри позитивний економічний вплив, інтеграція мігрантів стикається з численними перешкодами. Одним із таких викликів є мовні бар'єри. Наприклад, лише 4% українців у Німеччині володіють німецькою мовою на високому рівні, що ускладнює доступ до кваліфікованої роботи [1]. Також значну роль відіграють демографічні особливості. Переважна більшість

українських біженців – це жінки, з яких 82% мають професійну чи вищу освіту [1]. Проте відсутність доступу до послуг догляду за дітьми значно обмежує їхні можливості працевлаштування.

Для подолання цих викликів деякі країни застосовують стратегію «Language first» («Мова спершу»), яка передбачає мовну та професійну підготовку, сприяючи стійкій інтеграції мігрантів у середньостроковій перспективі. Крім того, надання грантів і кредитів для мігрантів стимулює підприємницьку активність і створення робочих місць. Розвиток соціальної інфраструктури, такої як послуги догляду за дітьми, сприяє підвищенню рівня зайнятості серед жінок-біженок, що дозволяє ефективніше інтегрувати їх у ринок праці.

Таким чином, гідна праця є фундаментом сталого розвитку, забезпечуючи соціальну стабільність і економічне зростання. Мігранти роблять значний внесок у економіку приймаючих країн, сприяючи зростанню ВВП, податкових надходжень та розвитку бізнесу. Проте для забезпечення цього ефекту важливо інвестувати у мовну підготовку, професійну освіту та соціальну інфраструктуру. Гідна праця для мігрантів не лише сприяє їхній інтеграції, але й зміцнює економічну та соціальну стабільність приймаючих країн, створюючи основу для їхнього сталого розвитку.

### **Література:**

1. Labour market integration of Ukrainian refugees: An international perspective / Yuliya Kosyakova, Kseniia Gatskova, Theresa Koch, Davit Adunts, Joseph Braunfels, Laura Gofner, Regina Konle-Seidl, Silvia Schwanhäuser, Marie Vandenhirtz. Updated on 14.11.2024. URL : <https://doku.iab.de/forschungsbericht/2024/fb1624en.pdf> (дата звернення : 07.01.2024 р.).
2. International Labour Organization. Decent Work. URL : <https://www.ilo.org/topics/decent-work> (дата звернення : 07.01.2024 р.).
3. Ukraine Refugee situation. Operational Data Portal. UNHCR. URL : <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення : 07.01.2024 р.).

**Наконечна А. Ю.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня*  
*вищої освіти спеціальності Менеджмент,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Науковий керівник: Корицька О. І.,**  
*к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

### **Дистанційна робота та її вплив на продуктивність праці підприємства**

Дистанційна робота – це форма організації праці, за якої співробітники виконують свої професійні обов’язки поза межами традиційного робочого місця, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології для взаємодії з роботодавцем та колегами. Термін «дистанційна робота» набув популярності у пору технологічного прогресу, тобто наприкінці ХХ століття, що було зумовлено швидким розвитком персональних комп’ютерів та телефонного зв’язку. Дані процеси дозволили як працівникам, так і підприємцям забезпечити перенесення праці на робочому місці у будівлі підприємства на дистанційну форму.

Оскільки, за дистанційною роботою праця виконується з використанням інформаційно-комунікаційних технологій з дому, то можна зробити логічний висновок, що вона набула шаленої популярності. Зі збільшенням попиту на даний тип праці було виявлено безліч як переваг, так і недоліків для обох сторін, які по-різному впливають на ефективність праці залежно від контексту. Першою перевагою виступає можливість самостійно встановлювати свій робочий графік, що дозволяє ефективніше поєднувати професійні обов’язки з особистим життям, проте, у будь-якому випадку, тривалість робочого дня не може перевищувати законодавчо встановлений норматив – 8 годин на день, що сумарно становить 40 годин на тиждень [2].

Наступною вигодою від такої форми організації праці є можливість підприємця скоротити витрати на обслуговування робочого місця працівника та забезпечення його необхідним технологічним обладнанням (наприклад, витрати на оренду офісних приміщень, комунальні послуги). Якщо ж працівник самостійно забезпечує себе усім необхідним обладнанням, програмно-технічними засобами чи іншим необхідним засобами для праці, то він має право на компенсацію витрат, які були ним понесені за умови, що умови та строки такої компенсації були зазначені в договорі.

Окрім цього дистанційна робота розширює можливості працевлаштування для людей з обмеженими фізичними можливостями або

тих, хто проживає у віддалених населених пунктах, що збільшує можливість працевлаштування більшої кількості кадрів. До плюсів також можна віднести скорочення для працівників витрат на громадський транспорт чи інші засоби, втрати часу за простої на дорогах, а також зниження рівня стресу та покращення загального стану здоров'я.

Проте, як привабливо не звучала б перспектива дистанційної роботи, є й певні недоліки. З такої точки зору можна розглянути брак безпосередньої соціальної взаємодії, що може призводити до почуття ізоляції. Дане відчуття негативно впливає на психоемоційний стан працівника, що напряду зменшує його продуктивність, а в подальшому продуктивність підприємства. Також стає важчою комунікація у віртуальному середовищі через можливі технічні збої або труднощі з чітким переданням інформації, що часто є причиною зменшення ефективності, а відсутність фізичного розмежування між робочим місцем і домом ускладнює дотримання балансу між роботою та відпочинком, що створює психологічний тиск та відволікає працівника від серйозності та складності виконуваної ним роботи.

Ефективність дистанційної роботи залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, саме тому особистісні характеристики працівників, зокрема їхня здатність до самоорганізації, дисциплінованість і мотивація, відіграють ключову роль у досягненні високих результатів. Проте, не варто недооцінювати роль технологічного забезпечення: доступ до сучасного обладнання, надійного інтернет-зв'язку та відповідного програмного забезпечення значно підвищує продуктивність [2]. Неякісний зв'язок між підприємством та працівником може призвести до непорозумінь, що зумовлять допущення помилки у ході робочого процесу, а це, в свою чергу, може зумовити зміну балансу витрат або ж навіть втрат підприємства. Таким чином, для забезпечення максимальної ефективності дистанційної роботи важливо враховувати як внутрішні характеристики працівників, так і зовнішні фактори, пов'язані з організаційним середовищем та технологіями [1].

Наукові дослідження з теми дистанційної роботи охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних з її впливом на продуктивність праці. Одним з таких є аналіз літератури, у якому автори підкреслюють, що віддалена робота вплинула на них зниженням рівня стресу та можливістю підвищити продуктивність завдяки змозі краще управляти робочим часом і знижувати рівень стресу. Дослідники також звертають увагу на роль галузі, наприклад у сфері інформаційних технологій продуктивність працівників при дистанційній роботі залишається стабільно високою, натомість працівники, чия діяльність базується на командній праці або ж фізичній присутності на підприємстві, не можуть працювати дистанційно.

Аналізуючи результати наукових праць, можна виділити кілька загальних тенденцій: підвищення чи зниження продуктивності, наявність комунікаційних бар'єрів і брак неформальних взаємодій, залежність продуктивності від особистісних якостей працівників [3]. За даними опитування, проведеного компанією «Gallup» у 2021 році, було виявлено, що 70% працівників відзначили покращення балансу між роботою і життям, а інше дослідження продемонструвало, що 40% працівників стикалися з проблемами мотивації через соціальну ізоляцію (рис. 1).

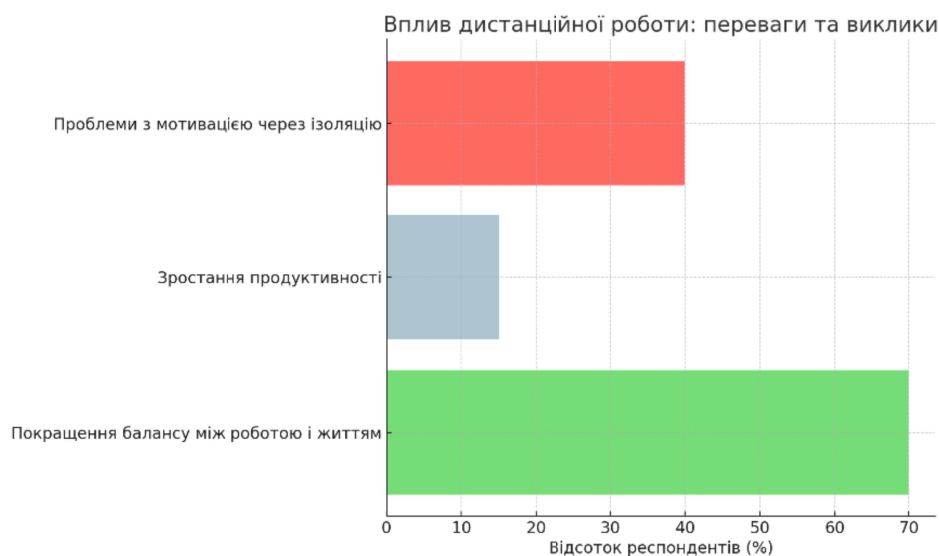


Рис. 1. Вплив дистанційної роботи на життя працівників

Джерело: побудовано автором за [3].

Отже, дистанційна робота є однією з найважливіших змін у сучасному ринку праці, що значно впливає на організацію виробничих процесів підприємства, а проведені дослідження показує, що дистанційна робота має як суттєві переваги, так і очевидні недоліки. З одного боку, вона сприяє зниженню витрат компанії-роботодавця та покращенню балансу між роботою і життям працівника, проте з іншого боку викликає проблеми з комунікацією, продуктивністю праці, мотивацією та соціальною ізоляцією. Варто зауважити також і важливість сфери діяльності підприємства та, власне, спеціалізації та кваліфікації даного працівника, який прагне працювати дистанційно. Саме тому подальші дослідження такого формату праці та його удосконалення мають зосереджуватись на розробці стратегій, що дозволять максимально використовувати потенціал дистанційної роботи аби досягти найкращих економічних показників.

## Література:

1. Як віддалена робота впливає на продуктивність: дослідження. ГЛАВКОМ. URL : <https://glavcom.ua/country/society/distantsijna-robotaznizhuje-produktivnist-na-18-948337.html> (дата звернення: 01.01.2025 р.).
2. Динаміка змін на ринку праці. Investory News. URL : <https://investory.news/dinamika-zmin-na-rinku-praci/> (дата звернення : 04.01.2025 р.).
3. Дистанційна робота сприяє продуктивності, але не креативності – дослідження Microsoft. Інновації 24 Канал. URL : [https://innovation.24tv.ua/distantsiy-na-robota-spriyaye-produktivnosti-novini-ukrayini-i-svitu\\_n1437624?](https://innovation.24tv.ua/distantsiy-na-robota-spriyaye-produktivnosti-novini-ukrayini-i-svitu_n1437624?) (дата звернення : 07.01.2025 р.).

**Оліховська М. В.,**

*к.е.н., доц., завідувач каф. менеджменту, економіки та туризму,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Махніцький Д. О.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Пилипець К. В.,**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Мешко Х. А.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»,  
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

## **Економіка знань та людський капітал в контексті менеджменту персоналу організації**

В Україні проводяться процеси широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, створення нових знань, вміння користуватися інформацією та її використовувати за призначенням, виробництві нових товарів та наданні послуг, навчитися повною мірою використовувати потенціал кожного працівника для підвищення рівня життя населення та сталого розвитку країни.

На переломі століть ХХ та ХХІ управління знаннями управління знаннями, економіка знань відіграє ключову роль у життєдіяльності суб'єктів господарювання, їхній конкурентоспроможності, завоювання лідируючих позицій серед конкурентів, виходу на нові ринку збуту на локальному,

національному та міжнародному рівні. Знання, вміння їх примножувати та використовувати в кінцевому підсумку визначають переможців у складній конкурентній боротьбі, інтернаціоналізації світових ринків та глобалізації економік світу.

Використання нематеріальних активів підприємствами та розуміння того, що саме інтелектуальний потенціал працівників є запорукою успішної діяльності, прибутковості, конкурентоспроможності, постійного розвитку та удосконалення.

Науковці виділяють три основні чинники впливу на процеси економіки знань (рис. 1).

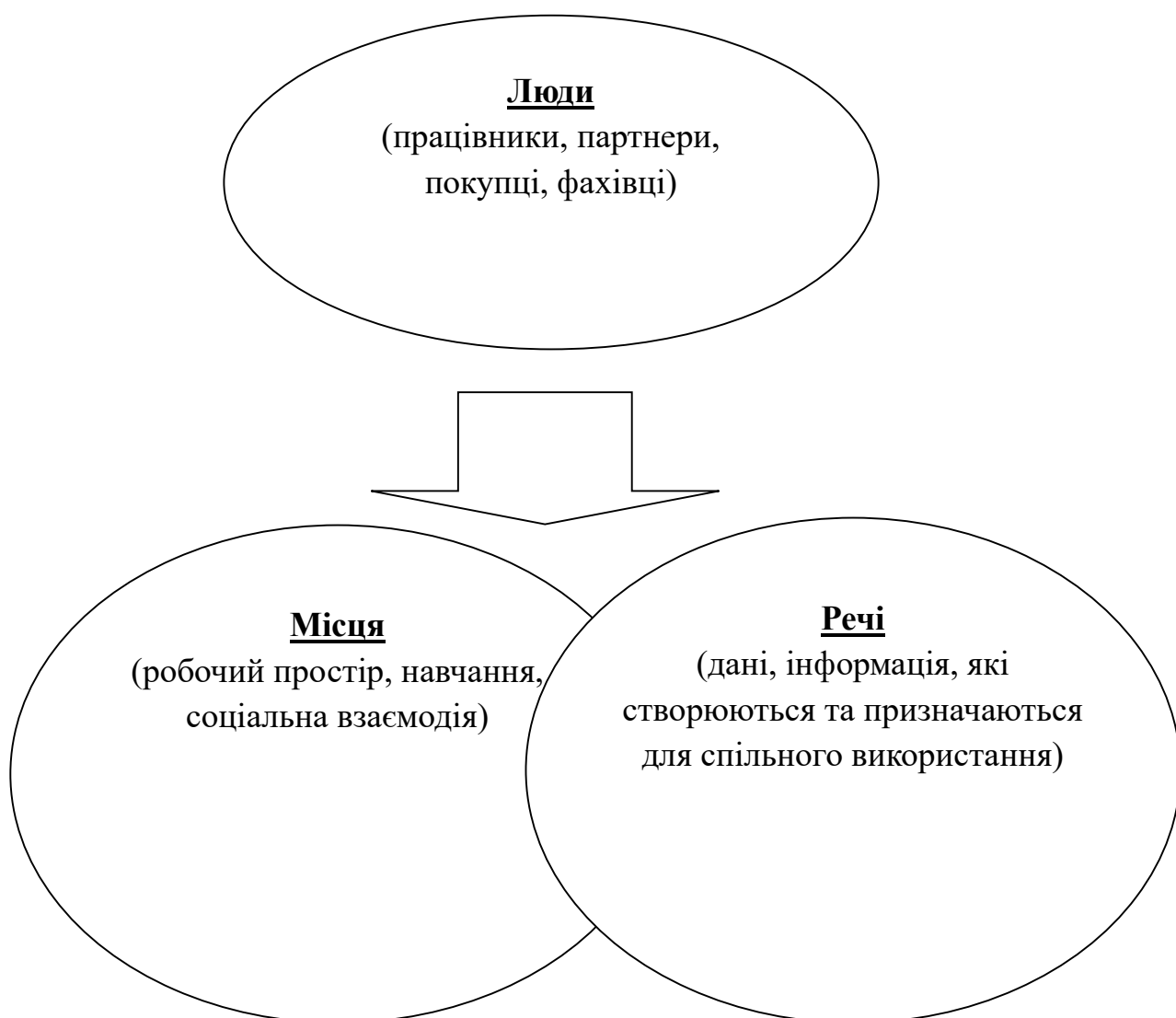


Рис.1. Чинники впливу на процеси економіки

Відомо, що «Люди – це основний рушійний механізм розвитку суспільства, світу у всіх напрямках діяльності людства. Людина навчається, розвивається, знаходить нові проблеми та шляхи їх вирішення. Вміння

управляти знаннями, генерувати нові ідеї, їх втілювати у життя, використовувати інтелектуально-кадровий потенціал у повній мірі» [6].

Люди навчаються та шукають можливості використовувати у практичній діяльності здобутий досвід, за допомогою нових вмінь та знань покращити фінансовий стан суб'єктів господарювання та досягнути ключових цілей діяльності бізнесу.

Поліщук І. І., Швед В. В. зазначають, що: «Економіка знань – це економіка, в якій головним фактором є процеси накопичення та використання знань; спеціалізовані (наукові) знання, як і повсякденні, стають важливим ресурсом, який поряд із працею, капіталом і природними ресурсами забезпечує зростання і конкурентоспроможність економічної системи» [5].

Колектив авторів стверджують, що: «Економіка знань – це новітня модель розвитку економічної системи, в якій більшу частину валового внутрішнього продукту забезпечують за допомогою виробництва, опрацювання, зберігання, поширення і використання знань, інформації та новітніх технологій» [2].

Сардак С. О. розглядає: «Економіка знань – це постіндустріальна економіка, в якій рушійною силою подальшого розвитку є нагромадження, використання інформації та знань, що зосереджені в людському капіталі» [9].

Цікавий є факт, що американський бізнес у 80-х роках минулого століття вкладав великі кошти у навчання власних працівників на робочому місці, всередині підприємства. На підприємствах навчалася приблизно 8 млн. людей, відповідна кількість людей навчалася у Вищих навчальних закладах США [3].

Оскільки, американські корпорації зрозуміли, що їх успіх, конкурентоспроможність, прибутковість залежить від професіоналізму персоналу, його вміння користуватися новітніми методами управління, новими технологіями, програмами тощо.

Таблиця

Форми методів навчання персоналу  
як необхідного фактору економіки знань \*

Методи навчання	Інструменти навчання
Поведінкові методи	Тренінги психологічного впливу, креативності, тренінги продажів, тренінги укладання угод тощо
Створення різних ділових ситуацій та знаходження шляхів їх вирішення	Формування команди, пошук лідера, групова робота, рольові ігри, аналіз проблеми організації
Створення сприятливого	Імітаційні ділові ігри, набуття лідерських якостей,

клімату для розвитку працівника в умовах здорової конкуренції	рольові ігри, набуття навичок подолання конфліктів, вміння ситуативно та прагматично думати у кризових ситуаціях, стажування, формування корпоративної культури
Підвищення професійних вмінь та навиків	Лекції, семінари, практичні завдання, круглі столи, конференції, проекти, ділові ігри
Вміння використовувати інновації у командній роботі	Розробка проектів, додаткове навчання для успішної реалізації проекту, колективне навчання, мозковий штурм, аналіз різних ситуацій, оцінка очікуваних результатів

\*Сформовано на основі використання авторами [4, 6, 8-9].

На нашу думку, кадровий потенціал підприємства формується із декількох підсистем, які впливають на можливості його ефективного використання:

- психологічний та фізіологічні можливості людини найбільше впливають на розвиток у людини її інтелектуальних та професійних можливостей, а саме, тип нервової системи, вміння контролювати свої емоції у стресових ситуаціях, працездатність, стан здоров'я, базова освіта, сімейні цінності, духовні потреби тощо;

- інтелектуально-професійний потенціал – відповідність знань та вмінь отриманій кваліфікації, різнобічність спеціальних та загальних навиків, бажання та розуміння необхідності системного навчання протягом всього періоду трудової діяльності, пошук внутрішніх стимулів для постійного само менеджменту, вміння використовувати та розвивати свої творчі здібності та інтелектуальний потенціал тощо;

- соціальні критерії – вміння працювати у колективі, розуміння соціальної значимості, комунікабельність, забезпечення первинних соціальних потреб, амбіційність та особливості характеру тощо.

Вважаємо, що ці три складові формують особистість людини, яка прийшла у новий колектив і можна оцінити наскільки вона відповідає соціальним потребам та нормам колективу і чи зможе вона розкрити свій трудовий потенціал, щоб досягнути максимального результату для досягнення основної мети діяльності підприємства або команди.

Тому робимо висновок, що комунікабельність, вміння адаптуватися, розуміння потреби у системному навчанні для збереження рівня конкурентоспроможності на ринку праці, використання креативності та

критичного мислення, пошук механізмів виходу з критичних ситуацій тощо. Все це є ключовими факторами, які впливають на вибір кадрів, формування кадрового потенціалу, який повинен працювати на збагачення та розвиток підприємства на системному та постійному рівні.

### **Література:**

1. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1 (31). С. 97-106. UR L : <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2391>.

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

3. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70). № 2 (2). С. 13-18.

4. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

5. Потьомкіна О. В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 145-150. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-21>.

**Плетень М. О.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент»,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

**Хамик І. І.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Менеджмент»,*

*Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*

### **Дослідження моделей спілкування та проблеми молоді в Україні**

Сучасній соціально-психологічній та етнополітичній реальності притаманне зростання міжетнічних контактів. Міжкультурна взаємодія й комунікація супроводжуються зламом соціальних стереотипів, зміною ціннісних змістів. Це зумовлює увагу науковців до соціально-психологічних проблем міжгрупової та міжкультурної взаємодії, етнічної толерантності в полікультурному просторі [1-3].

Зокрема, мова йде про співіснування та взаємодію етнічних спільнот, зокрема сучасної України, що є важливою умовою функціонування суспільства, у яке включений суб'єкт Соціальна нестабільність актуалізує потребу в соціальних зв'язках – солідарності, ідентичності, належності до групи. Поширення цих явищ, посилення практицизму й індивідуалізму серед молоді, які виявилися в процесі нашого дослідження, також фіксують дослідники проблем соціалізації молоді. На думку Є. І. Головаха, у соціумі останнім часом зростають прояви соціальної нетерпимості, яку він вважає соціопатією. Вона проявляється скрізь, де відбувається погіршення умов життя людей.

До соціальних патологій, зокрема соціопатії, вважає Є. І. Головаха, призводить невизначена й нестала система норм і цінностей, масові порушення соціальної адаптації. Дослідник зазначає, що нетерпимість є культурою конфронтації, а консенсус – культурою компромісів, толерантності, вміння «поступатися принципами» заради інтересів суспільства [5].

При цьому зростання міжетнічної напруженості сприяє прояву найбільш характерних властивостей народу, притаманних йому в минулому часі, адаптивних способів його поведінки, що закріпилися як найбільш вдалі. Уявлення про них становлять важливу частину етнічної ідентичності, взаємодіють із настановними утвореннями й формують конативні (поведінкові) структури етнічності, що задають способи внутрішньогрупової організації й мобілізації групи.

Таку трансформацію щодо уявлень про сутність людини можна експлікувати за допомогою думки Г. Йонаса [4] про неможливість «знехтувати амбівалентністю» як такою, інакше б це принципово виключало б можливість з боку людини виявити власний незабагнений потяг до свободи. «Нові екзистенціалісти», наприклад, М. Полані [3], виходять із посилення, що не ізоляція індивіда від «інших» робить його буття «автентичним», а, навпаки, лише в діях з «іншими» він тільки й може бути таким Як зазначає О. М. Лозова, всі продукти, прояви, процеси культури є, по суті, актами комунікації, бо саме через комунікацію передається «відображене свідомістю світорозуміння». Етнічну свідомість визначають як одну з форм ставлення певного етносу до інших груп.

На думку О. М. Лозової, етнічна свідомість продукує етнічний образ світу [3-5]. Етнічні стереотипи є важливим компонентом суспільної свідомості. Вони є когнітивним ядром етнічної ідентичності, її змістом У структурі етнічного образу, або етнічного стереотипу, виділяються етнічні настановні утворення (стереотипи, упередження, забобони), цінності й ціннісні орієнтації, психологічні універсалії.

Коли виникає міжетнічне напруження, ці явища особливо виявляються та характеризують властивості етноспільноти як найбільш вдалі адаптивні способи поведінки. За визначенням В. С. Агеєва, вони відрізняються яскравістю, рельєфністю, виразністю, представленістю в суспільній та індивідуальній свідомості, практичною гостротою й актуальністю [1].

Усвідомлення людиною своєї належності до певної етноспільноти, ототожнення свого «я» з «ми», розмежування «ми – вони» стосовно «своїх» й «інших» спільнот, на думку Г. С. Лозко, посідає особливе місце серед суб'єктивних ознак нації та національної самосвідомості, яку можна дещо умовно назвати результатом самопізнання представників нації [2].

Модель Лассвелла стосується таких актів спілкування, під час яких комунікант чітко формулює комунікативну мету, знає, що він хоче від комуніката, яких змін позицій чи поведінки. Комунікативний процес при цьому розглядається як одновекторний опосередкований акт впливу на комуніката, залежний від п'яти чинників спілкування.

Модель Лассвелла стала найбільш популярною і лягла в основу багатьох інших моделей, оскільки загалом відповідає науковим поглядам на комунікацію.

Друга схема – відома «двоступінчаста модель комунікації» Е. Каца й П. Лазарсфельда. Заслугою цих учених є, з одного боку, введення в науковий побут концепції «лідерів думок», сформульованої в результаті досліджень особистісного фактора в процесі комунікації. З іншого боку – ними було висунуте й обґрунтоване припущення про поетапний процес комунікацій при участі ЗМІ. Іншими словами, передача повідомлення від джерела до одержувача відбувається в кілька етапів. При цьому виняткова роль у процесі PR-комунікацій відведена лідерам думки.

Учені проаналізували результати впливу повідомлення ЗМІ відразу після його одержання аудиторією й через два тижні. Цей вплив, незважаючи на минулий час, не зник, а, навпаки, зріс. Виявилось, що ріст впливу обумовлений обговоренням інформації проблем з тими, кого називають «лідерами думки».

Суть моделі полягає в тому, що учасники комунікації залучені до численних соціальних і психологічних стосунків, які хоч і не пов'язані безпосередньо з масовою комунікацією, але мають на неї серйозний, а іноді вирішальний вплив. Серед таких психологічних стосунків найважливішими є належність окремої людини до первинних і вторинних груп, які впливають на почуття, думки і поведінку комунікаторів. Первинна група – це група людей, які поєднані близькими стосунками, наприклад: сім'я.

Вторинна (референтна група) – це умовна група, орієнтовуючись на яку, людина формує свої цінності, світогляд, поведінку, наприклад: школа,

політичні організації, спілки тощо. В свою чергу ці групи є частиною більш широкого соціального оточення.

На думку американського дослідника Е. Роджерса [3], за ступенем сприйняття нових ідей і товарів виокремлюють п'ять груп людей:

1. Інноватори (2,5 %), які швидко «схоплюють» абстрактні ідеї, є мобільними та комунікабельними, схильними до ризику.

2. Ранні приймаючі (13,5 %), які мають певний авторитет і вплив у суспільстві.

3. Рання більшість (34 %), що приймає нові ідеї ще до засвоєння їх пересічними громадянами. Ця група часто орієнтується на думку попередньої групи (лідерів).

4. Пізня більшість (34 %) є скептично налаштованою та сприймає нове після того, як середньостатистичні громадяни вже сприйняли ці новації.

5. Пізні приймаючі (6 %) є традиціоналістами та консерваторами, що погоджуються сприйняти нове в останню чергу.

Отже, дифузія нових ідей здійснюється нерівномірно у різних сегментах суспільства.

На думку Е. Роджерса, для досягнення пропагандистської мети треба, щоб про ваші ідеї дізналося 50 % населення. Якщо 5 % населення вам вдалося переконати, зважайте, що «процес пішов». А за умов досягнення 20 % ефективності рекламної кампанії «процес» зупинити вже неможливо. При цьому дослідник вважає, що:

- дуже важливою є міжособистісна комунікація серед людей одного віку та соціальної групи;
- пропаганда урядових кіл є неефективною;
- достовірність комунікативних джерел частично визначає успіх кампанії;
- мас-медіа не можуть змінити поведінки людей зі сформованою раніше точкою зору.

Механічно переносити цю типологію разом із процентним співвідношенням різних соціальних груп за критерієм сприйняття інновацій на український ґрунт не варто.

Останнім часом загострилося чимало молодіжних проблем, серед яких найголовнішими є:

- низький рівень життя, безробіття і значна економічна та соціальна залежність від батьків;
- шлюбно-сімейні проблеми (високий рівень розлучень, сімейних конфліктів);

– низька народжуваність – вже протягом трьох з половиною десятиліть в Україні зберігається рівень народжуваності, який не забезпечує навіть відтворення поколінь;

– матеріальна незабезпеченість, відсутність умов для поліпшення житлових умов;

– поганий стан здоров'я і зростання рівня соціальних відхилень (злочинність, пияцтво, наркоманія, проституція) тощо.

Для того, щоб надати допомогу молоді потрібні знання основних тенденцій розвитку молодіжної культури, психологічних особливостей і т. д. Соціологія молоді вивчає молодь як соціальну спільність, особливості її соціалізації, виховання, процес соціальної спадкоємності й успадкування молоддю знань і досвіду старших поколінь, особливості способу життя, формування життєвих планів, ціннісних орієнтацій, виконання соціальних ролей. Ці знання необхідні соціальним робітникам для того щоб ефективно побудувати роботу.

Молодь – це соціально-демографічна група, що переживає період становлення соціальної зрілості, адаптації до світу дорослих і майбутні зміни. Молодь має рухливі межі свого віку, вони залежать від соціально-економічного розвитку суспільства, рівня культури, умов життя.

Нижня вікова межа визначається, що з 14 років настає фізична зрілість і людина може займатися трудовою діяльністю (період вибору навчатися або працювати). Верхня межа визначається досягненням економічної самостійності, професійної й особистої стабільності (створення сім'ї, народження дітей).

У цей період людина переживає важливий етап сімейної і позасімейної соціалізації.

Соціалізація – це процес становлення особистості, навчання, засвоєння цінностей, норм, установок зразків поведінки, прийнятих у даному суспільстві. У молоді є особливі риси, що характеризують її як самостійну соціально-демографічну групу.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в сучасній Україні, активізують питання пошуку нових шляхів для розвитку всіх сфер українського суспільства, поглиблення євроінтеграції, з одного боку, та припинення військових дій на Сході України, з іншого. Окрім того, гострою проблемою є відтік молодого населення до країн Європейського Союзу в пошуках кращого життя. Таким чином, одним з основних напрямів розвитку українського суспільства є націленість та інтеграція в життя ідеалів соціальноправової держави, яка б гарантувала громадянам України дотримання їх прав та свобод, а також підтримку рівноваги в системі громадянське суспільство – держава-індивід.

## Література:

1. Зануда А. Втеча від війни чи свідомий виїзд. Як змінилася міграція з України і якими будуть її наслідки. URL : <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo>
2. Етнополітика в Україні в умовах сучасних суспільно-політичних змін: реальний стан, виклики, перспективи : монографія / автор. кол. : Войналович В. А. (керівник, наук. ред.), Єленський В. Є., Кулик В. М., Малиновська О. А., Набок С. В., Поліщук Ю. М., Рябчук М. Ю. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2023. 424 с.
3. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2024. 184 с.
4. Матвієнків С. М. Етнополітологія : навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ : НАІР, 2018. 80 с.
5. Підлісний М. М. Соціологія молоді : навч.-метод. посіб. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 91 с.

**Садова У. Я.,**

*д.е.н., проф., професор кафедри ТПЕ,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Артерчук А. О.,**

*Аспірант PhD кафедри ТПЕ,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

## **Інклюзивність у повосенній економіці України: нові горизонти для регіональних ринків праці**

У світі тема інклюзії є актуальною у різних сферах людського життя. В економіці, і зокрема, у сфері праці та зайнятості, вона насичена підходами до моделювання процесів залучення всіх груп населення до економічної активності (жінки, ветерани, ВПО, люди з інвалідністю тощо), пошуком регуляторів відмови від стереотипів та нерівності (соціальний діалог як інструмент розв'язання конфліктів).

Загалом, якщо простежити динаміку наукового дискурсу у цій сфері за останні 20 років, то можна помітити, що на фоні криз, пандемій, повномасштабної війни у Європі, природних катаклізмів ця тема активно перетікає з наукової площини в ефективні прикладні проєкти (як на рівні соціально-економічної політики держави, так й у частині перегляду механізмів ведення бізнесу, відновлення потенціалу соціального діалогу з

боку громадянського суспільства тощо). Про це свідчать численні публікації як зарубіжних, так і вітчизняних учених [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7].

Водночас, в Україні, яка нині зазнає непоправних втрат, інвалідизації людських ресурсів, ситуація на регіональних ринках праці (РРП) ускладнюється поглибленням міжрегіональної нерівності умов для відновлення місцевої економіки, появою нових чинників вразливості населення, причому аж до неоднакового дотримання інституціями вимог соціальної справедливості. У цьому ключі можна сформулювати кілька узагальнень та застережень.

По-перше, нові РРП будуть різними не тільки через різну міграцію робочої сили, капіталів, але й через масштаби поширення інклюзії на них. Вимушений поділ регіонів на прифронтові, центральні, тиллові є чинником поглиблення територіальної асиметрії таких ринків (з виділенням первинного і вторинного сегментів), різної їх місткості в контексті можливостей для людей з інклюзією на фізичних та віртуальних робочих місцях. Ці речі повинні піддаватися моніторингу.

По-друге, інклюзивно позначені РРП – це породження ринку нової економіки. Чисто механічно теорія «резильєнтності» пояснює механізм їх руху, ілюструє як пружина попиту і пропозиції РРП повертає до стану економічної рівноваги. Проте, інклюзія може стати чинником нового поділу праці, появи нової спеціалізації на таких ринках праці (зокрема, освітньої праці). Так звані «інклюзивні робочі місця» у своїй більшості не будуть привабливі для «міграції» за кордон. Водночас, вони матимуть свої переваги для реалізації на них потенціалу специфічних категорій населення – носіїв робочої сили (демобілізованих військових, осіб з обмеженими можливостями зайнятості тощо). Для ідентифікації перспектив розвитку таких робочих місць слід провести маркетинг місцевого ринку праці (профорієнтаційний, підприємницький тощо).

По-третє, щоб стверджувати про потенціал інклюзивних робочих місць для повоєнного відновлення РРП треба мати надійну інформаційну та аналітичну базу. Нині окремі дані можна отримати завдяки діяльності Державної служби статистики України, міжнародних організацій – ІЛО, UNDP, World Bank, а також вітчизняних освітніх та академічних шкіл. Водночас, без прийняття концепції та законопроекту про місцеву статистику в Україні досягнути успіху буде складно (в Україні роботи проведено в рамках реалізації Проекту «Комплексне дослідження потреб у даних на місцевому рівні» (Центр розвитку інновацій спільно з Львівським університетом імені Івана Франка, Інститут міста Дрогобич за підтримки Проекту USAID «ГОВЕРЛА» та Міністерства розвитку громад та територій України [8]).

По-четверте, формування та реалізація політики включення елементів інклюзії в підтримку розвитку нових РРП мало б мати державну підтримку. З одного боку, результати такої роботи мали б забезпечити відстежування працересурсних зсувів у бізнес-процесах, які під впливом воєнних дій мають місце в сучасних умовах України (або й навіть запровадження типової методики розрахунку перспективної чисельності незайнятого населення, що стало б допомогою в організації надання послуг, сервісів, активних програм для державних центрів зайнятості). З іншого, це б стимулювало бізнес до залученості в інклюзивність (через розробку податкових пільг для підприємств, що наймають осіб з вразливих категорій робочої сили, через створення інноваційних платформ для пошуку роботи). Передумовою для обґрунтування такої ідеї є наше дослідження щодо використання хмарних сервісів Google як інструментів моніторингу та профілактики інклюзії на тиловому ринку праці [9].

По-п'яте, механізми реалізації політики включення елементів інклюзії в підтримку розвитку нових РРП можуть бути різні. Серед показових можуть бути також й кластерні ініціативи, де «онтологічно» в центрі уваги виступає освітня праця – активна розумова та інтелектуальна діяльність людини, пов'язана з формуванням і розвитком її загальних і спеціальних знань (професійних компетенцій – навиків та вмінь [10]. Повоєнне створення освітніх кластерів в Україні має великий потенціал, оскільки освіта є фундаментом для відновлення економіки, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, та створення висококваліфікованого робочого потенціалу. Серед ключових аргументів є те, що освітні кластери можуть об'єднати навчальні заклади, дослідницькі інститути та бізнес-середовище для розробки інноваційних програм підготовки фахівців, затребуваних ринку праці; забезпечувати випускників реальними навичками та можливостями працевлаштування; впливати на навчальний процес щодо використання сучасних технологій (штучний інтелект, доповнена реальність); стимулювати залучення грантів для розвитку освітньої інфраструктури; сприяти інтеграції українських освітніх стандартів у європейську та глобальну системи тощо.

### **Література:**

1. OECD (2020), All Hands In? Making Diversity Work for All, OECD Publishing, Paris. URL : <https://doi.org/10.1787/efb14583-en>.
2. World Economic Forum (2021). Diversity, Equity, and Inclusion 4.0: A Toolkit for Leaders to Accelerate Social Progress in the Future of Work. URL : <http://hdl.voced.edu.au/10707/545944> (дата звернення : 28.12.2024 р.).
3. Middeldorp M., Weterings A., Van den Berge M., Edzes A., & Van Dijk J. (2021). Sequence analysis as a new tool for analyzing dynamics on regional labour

markets. Newsletter Regional Science Association International. Pp. 7-9. URL : [https://www.joukevandijk.com/\\_files/ugd/397d73\\_d6cf7297ca3c46cda1127ecec68788e3.pdf](https://www.joukevandijk.com/_files/ugd/397d73_d6cf7297ca3c46cda1127ecec68788e3.pdf) 4. (дата звернення : 28.12.2024 р.).

4. Rammelt C. F. & Gupta J. Inclusive is not an adjective, it transforms development: A post-growth interpretation of Inclusive Development. *Environmental Science & Policy*. 2021. Vol. 124. P. 144-155. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1462901121001726>.

5. Heckman JJ. Skill formation and the economics of investing in disadvantaged children. *Science*. 2006. Jun 30;312(5782):1900-2. doi : 10.1126/science.1128898. PMID: 16809525. (дата звернення : 27.12.2024 р.).

6. Інклюзія в дії: стратегії впровадження в Україні та світі: колективна монографія / О. Главацька, Н. Горішна, Г. Слосанська та ін. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2022. 326 с. URL : <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi79/0059637.pdf>.

7. Аналіз розривів у навичках і потреб бізнесу у робочій силі. Звіт про результати дослідження / У. Я. Садова, О. С. Гринькевич, Т. М. Степура, О. З. Сорочак та ін. Львів : 2023. 128 с. URL : <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/22139/reportstudylviv2023revua-1.pdf> (дата звернення : 26.12.2024 р.).

8. Комплексне дослідження потреб у даних на місцевому рівні» (Центр розвитку інновацій спільно з Львівським університетом імені Івана Франка, Інститут міста Дрогобич за підтримки Проекту USAID «ГОВЕРЛА» та Міністерства розвитку громад та територій України. URL : <https://decentralization.ua/news/18616>.

9. Ivan Demydov, Uliana Sadova, Nataliia Andrusyshyn, Andriy Lutsyshyn, Google Cloud Services as Monitoring Tools and Prevention of Inclusion in the Rear Labor Market. *Intelligent Systems Workshop on 8th International Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems (CoLInS-2024)*, 2024. URL : <https://ceur-ws.org/Vol-3688/paper13.pdf>

10. Артерчук А. О, Садова У. Я. Освітня праця і її місце в новій політиці зайнятості населення. *Суспільні трансформації і безпека: людина, держава, соціум* : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (04 січня 2024 р.). Львів : Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2024. С. 210-213. URL : <http://surl.li/faeagm> (дата звернення : 3.01.2025 р.).

**Садова У. Я.,**

*д.е.н., проф., професор кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Люба Д. Ю.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Економіка бізнесу»  
Національний університет «Львівська політехніка»*

### **Криптовалютний ринок та якість життя населення: глобальні тренди й український контекст**

Візиткою розвитку сучасної економіки є криптовалютий ринок (КР) [1, 2]. Навіть дуже загальна картина аналізу показників капіталізації криптовалюти у світі вказує на стійкість висхідного глобального тренду, причому зміни відстежуються починаючи з 2014 року (рис.1).

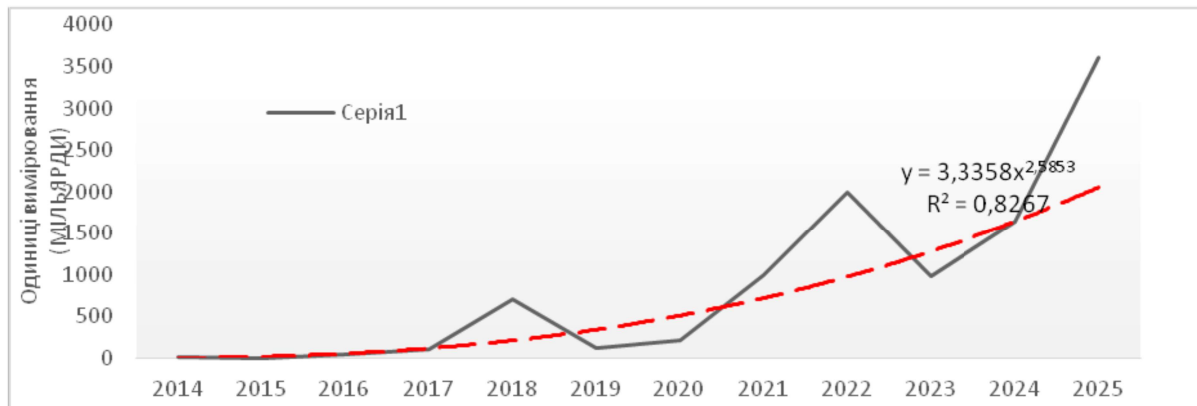


Рис. 1. Світова ринкова капіталізація криптовалюти в 2014-2025 рр.  
*Побудовано автором за [3].*

Криптовалютний ринок, функціонуючи за власними правилами, законами, алгоритмами, виходить за межі фінансових інновацій, впливає на якість життя людей. Прикладом є розширення його можливостей у сфері забезпечення фінансової інклюзії вразливих когорт населення (доступ до фінансових послуг без відкриття банківського рахунку), розвитку підприємництва (створення робочих місць в галузях блокчейн-технологій, майнінгу, розробки смарт-контрактів, криптотрейдингу), стимулювання цифрової трансформації (ріст потреб щодо фінансово-економічної грамотності людей). Водночас, в світі не вщухають дискусії щодо ризиків КГ, викликів недорегуляції, соціальних наслідків (висока волатильність в умовах криз, можливість шахрайства через недоврегульованість відносин, проблематичність майнінгу через дефіцит енергетичних ресурсів тощо).

Досліджуючи стан розвитку КР в Україні, ми зіштовхнулися з низкою питань його неврегульованості. Так, за даними Мінфіну України в 2019 р. ВВП держави становив близько 150 млрд дол. США [6]. При цьому, в 2020 році показник капіталізації криптовалюти сягнув близько 520 млрд дол. США (близько чотирьох річних ВВП України) [3]. Сенсаційно прозвучала також новина, що на початок 2022 р. частка криптовалюти становила 1% від усіх глобальних грошей. Це близько 300 млрд дол. США. Нині ж капіталізація становить 3,6 трлн дол. США.

Цікавим зрізом аналізу українських реалій розвитку КР став розгляд рейтингу Глобального Індексу Впровадження Криптовалют (ГІВК). Україна за цим показником в 2020-2022рр. була серед п'ятірки світових лідерів, в 2024 році – посіла 6 місце [5]. Про тісний взаємозв'язок цього Індексу з індикаторами Індексу Людського Розвитку (ІЛР)м(табл. 1), а також валового національного доходу (ВНД) (за ПКС) та Глобального Індексу Впровадження Криптовалют (ГІВК) (табл. 2). Тобто, КР помітно проникла в економічне життя та добробут наших співгромадян. Можна лише уявити, як усунення проблем «розмитості» регуляторних механізмів в Україні вплине на формування та реалізацію цільових програм створення нових робочих місць.

Таблиця 1

Результати моделювання залежностей між ІЛР та ГІВК\*

Рік	Рівняння	R <sup>2</sup>
2020	$y = -2,4977x + 2,3958$	0,5405
2021	$y = -0,0849x + 0,933$	0,9356
2022	$y = -0,0533x + 0,4513$	0,7893

\* Для країн: США, Канада, Великобританія, Німеччина, Сінгапур, Литва, В'єтнам, Китай, Казахстан та України (розраховано авт.)

Таблиця 2

Результати моделювання залежностей між ВНД (за ПКС) та ГІВК\*

Рік	Рівняння	R <sup>2</sup>
2020	$y = -47,162x + 53,969$	0,3055
2021	$y = -43,159x + 64,902$	0,2047
2022	$y = -70,769x + 55,974$	0,2572

\*Для країн: США, Канада, Великобританія, Німеччина, Сінгапур, Литва, В'єтнам, Україна, Китай, Казахстан та України (розраховано авт.)

Нині Україна має власну криптовалюту Karbo та криптовалютну біржу Kupa.io. Станом на 1 грудня 2022 р. ціна Karbo становила 1,32 UAH із 24-годинним обсягом торгів 8020,85 грн. з тодішньою ринковою капіталізацією 12 582 553 грн, циркуляційний запас становили близько 9 564 878 KRB монет [4]. Криптовалюта та крипторинки, зокрема, дуже чутливі до геополітичних процесів, економічної ситуації в світі, рівня безробіття тощо. Звісно, можна почути, що криптовалюта – це спекуляція. Проте, опираючись на результати аналізу, можна знайти й аргументи на користь криптовалютного ринку, докази, що він може цілком позитивно впливати на добробут суспільства та створювати умови для покращення якості життя різними шляхами. Особливо у найближчому майбутньому.

Очевидно, шляхи розвитку КР вимагають уваги до різних механізмів та інструментів (регуляторів) подолання деформацій крипто ринку, зокрема, у світі. В Україні варто розглянути можливість інтеграції КР у національну банківську систему (для взаємодоповнення функцій). Це стосується Blockchain, системи P2P, функції хешування, надійності та швидкості операцій у банківській сфері, перш за усе, за допомогою: стабільності, достатньої регуляції, світового визнання та простоти проведення операцій.

Ці та інші впровадження можуть підвищити добробут та якість життя людей, адже фінанси будуть стабільними, операції надійними, утвориться можливість для створення нових робочих місць у новій сфері людської життєдіяльності.

### Література:

1. Спільник І., Ярощук О. Інституалізація криптовалюти: регулювання, правовий статус, облік і оподаткування. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації* : міжнар. наук. ж-л. 2020. Вип. 2. С. 81–92. URL : <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42112/1/%D0%A1%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата звернення : 21.11.2023).
2. Стефашин Д. І. Криптовалюти: зміст, перспективи поширення та застосування : кваліфікаційна робота. Київ, 2022. 38 с. *Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository*. URL : <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f59ae6ca-c95f-460f-900f-d2e46d035d7b/content> (дата звернення : 5.10.2023).
3. Сьогоднішні ціни на криптовалюти за ринковою капіталізацією. URL : <https://coinmarketcap.com/charts/> (дата звернення : 17.01.2025).
4. Будзанівська Т. Тенденція розвитку криптовалюти в Україні. *Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства* : матер. III міжнар. наук.-практ. конф. учених та студ., 06-07 груд. 2022 р. URL :

[https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40095/2/III\\_MNPK\\_2022\\_Budzanivska\\_T-Trend\\_of\\_cryptocurrency\\_22-23.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/40095/2/III_MNPK_2022_Budzanivska_T-Trend_of_cryptocurrency_22-23.pdf) (дата звернення : 19.10.2023)

5. Глобальний Індекс Впровадження Криптовалюти за даними компанії Chainalysis. URL : [2024 Global Crypto Adoption Index - Chainalysis](#) (дата звернення : 26.10.2024).

6. Міністерство Фінансів України та їхній звіт по Валовому Внутрішньому продукту за 2019 рік. URL : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2019/> (дата звернення : 26.10.2024).

**Садова У. Я.,**

*д.е.н., проф., професор кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Потапов В. С.,**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності «Економіка бізнесу»  
Національний університет «Львівська політехніка»*

### **Бідність в Україні: виклики воєнного часу та шляхи подолання**

Війна росії проти України породила одну з наймасштабніших гуманітарних і соціально-економічних криз не тільки в Європі, але й далеко за її межами. Адже, поряд з демографічними втратами (підвищеною смертністю, міграцією, зниженням народжуваності), соціальними викликами (ростом кількості ВПО, біженців), її наслідки проявляються в поширенні явища бідності населення. За даними спеціальних обстежень в Україні у 2023 році у цій категорії населення перебувало приблизно 9 млн громадян України, або майже третина усіх громадян держави (29%) [1]. Для порівняння, ріст показника проти 2020 року сягнув 1,8 млн осіб [2]. Не вдаючись в аналіз політичного дискурсу, виникає закономірне питання про шляхи подолання цього зла. Бо ж йдеться про запуск механізмів, які б були протидією факторам ризику бідності (масової міграції та переміщення населення, руйнуванням інфраструктури та економічної активності бізнесу, нерівного доступу до соціальних послуг найбільш уразливих верств населення, інфляції та знецінення доходів тощо). Подолання бідності, як системної проблеми, - це не тільки труднощі, але й нові можливості трансформації економіки та соціальної політики. Відтак, пошук шляхів до макроекономічної рівноваги повинен вестися в контексті концепції ефективізації політики раціонального використання ресурсів (праця, земля, капітал, підприємницька активність), реалізації інвестиційних проєктів (у т.ч., в освіті, охороні здоров'я,

енергетиці, ІТ, сільському господарстві), створенні технологічних робочих місць (а значить – випуск продукції з високою часткою доданої вартості), виваженій соціальній політиці [3].

### **Література:**

1. Юлія Самаєва Чверті працюючих грошей вистачає лише на їжу. Дійсно, чому б не підвищити їм податки. *Дзеркало тижня* (25 липня 2024). – URL : <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/chverti-pratsjujuchikh-hroshej-vistachaje-tilki-na-jizhu-dijsno-chomu-b-ne-pidvishchiti-jim-podatki.html>

2. Артур Крижний В Україні у бідності живе майже третина всього населення - Світовий банк. *Економічна правда* (31 травня 2024 року). URL : <https://epravda.com.ua/news/2024/05/31/714505/>

3. Садова У. Я. Бідність і логіка політики її подолання : монографія на актуальну тему. *Регіональна економіка*. 2021. №1(99). С. 115-117.

**Тимошенко В. Б.,**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент, Національний університет «Львівська політехніка»*

### **Людський капітал у центрі глобальних, національних та локальних трансформацій: інструменти управління та розвитку**

У сучасному світі зміни – це те, що відбувається постійно. Центральне місце у процесах глобальних, національних та локальних трансформацій займає людський капітал (ЛК). Його значення та потенціал стають ключовими факторами для забезпечення сталого розвитку, соціального прогресу та економічного зростання. Великою мірою сучасні глобальні трансформації спричинені цифровізацією, зміною економічних парадигм та соціально-політичними процесами, тому вимагають нових підходів до управління ЛК.

Людський капітал сприяє інноваціям, забезпечує економічне зростання як компаній, так і цілих країн. За даними Всесвітнього економічного форуму [5], хто інвестує в ЛК, той демонструє вищу конкурентоспроможність, стабільність економіки, вищий рівень добробуту людей. Саме від персоналу буде залежати як використовуватимуться технологічні, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси. Не маючи кваліфікованого людського капіталу наявність усіх інших ресурсів втрачає свою виняткову цінність [1].

Водночас, проблеми розвитку ЛК є предметом вивчення та регулювання. Зупинимося докладніше на інструментах його управління.

1. *Інструменти управління людським капіталом на глобальному рівні:*

➤ Інвестиції в розвиток та навчання: Створення культури безперервного навчання, де розвиток – це можливість для працівника та інвестиція в майбутнє компанії. Для цього потрібно надавати сенс навчанню, щоб кожна людина розуміла для чого це їй. Оскільки можна залучити найкращі програми та викладачів, а якщо в людини немає бажання і мотивації до розвитку, то результату не буде.

➤ Міжнародні програми обміну: наприклад, такі програми, як Erasmus+, сприяють мобільності студентів та викладачів, дозволяючи розширювати знання, обмінюватись досвідом та впроваджувати інноваційні практики. Відтак, на ринок виходить кваліфікований людський капітал, здатний ефективно працювати та рухати економіку в напрямку зростання.

➤ Технологічні інновації: Оскільки з початком діджиталізації, багато професій втрачають свою актуальність, глобальна автоматизація та цифровізація змінюють ринок праці, акцентуючи увагу на необхідності розвитку цифрових навичок і адаптації до нових умов роботи. [2].

➤ Системи управління ефективністю (Performance Management Systems) – дозволяють відстежувати продуктивність співробітників, встановлювати КРІ та формувати індивідуальні плани розвитку.

2. *Інструменти розвитку людського капіталу:*

Важливим аспектом є правильний підхід до розвитку людського капіталу. Він повинен бути комплексним та включати:

➤ Навчання та розвиток: Проведення тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та підтримка безперервного професійного розвитку, застосовуючи інноваційні методи навчання, які пропонує діджиталізація [3]. Зокрема, такі як коучинг, менторинг, VR/AR-технології, цифрові інтерактивні платформи для навчання, мікронавчання, гейміфікація. Крім того, важливо з теоретичного навчання переходити на практичне, оскільки теорії у вільному доступі є достатньо, а практичні навички потрібно розвивати. Щоб розвиток людського капіталу був ефективний, варто поєднувати різні методи і форми навчання.

➤ Мотивація: Запровадження гнучких графіків роботи, бонусів і програм заохочень та визнання досягнень.

➤ Залучення талантів: Використання сучасних підходів до рекрутингу, зокрема, аналіз великих баз даних для пошуку кандидатів, які найбільше відповідають профілю посади.

➤ Психологічна підтримка: Створення програм для зниження стресу та підтримки психічного здоров'я співробітників, дотримання балансу між роботою та особистим життям.

Щоб забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку людського капіталу, потрібно регулярно проводити моніторинг результатів управління та розвитку людського капіталу. В цьому допоможе HR-аналітика, яка повинна включати [4]:

- Зворотній зв'язок від співробітників та менеджменту (опитування, фокус-групи, інтерв'ю);
- Оцінка зміни показників ефективності працівника після пройденого навчання;
- Коефіцієнт утримання високоефективних співробітників;
- Рентабельність інвестицій у навчання (ROI);
- Бізнес-результати, в тому числі метрики продуктивності.

Цифрові технології відкривають нові можливості для ефективного управління та розвитку людського капіталу, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та персоналізацію процесів. Використання сучасних інструментів управління персоналом дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів та сприяти розвитку організаційної культури.

Синергія глобального мислення та локальних дій сприятиме впровадженню глобальних трендів у сталий розвиток, що у свою чергу зможе забезпечувати постійне зростання якості людського капіталу.

### **Література:**

1. Овчаренко Т. С. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 9 (15). URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/6323> (дата звернення : 16.01.2025 р.).
2. Digital technologies, labor market flows and training: Evidence from Italian employer-employee data / Valeria Cirillo, Andrea Mina, Andrea Ricci. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 209. 123735. URL : <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123735> (дата звернення : 16.01.2025 р.).
3. Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. (2023). Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78>. (дата звернення : 16.01.2025 р.).
4. Gartner for Human Resource (HR) Leaders. URL : <https://www.gartner.com/en/human-resources>. (дата звернення: 16.01.2025р.).
5. Офіційний сайт Всесвітній економічний форум. Global Human Capital Report. URL : <https://www.weforum.org/stories/2023/05/growth-summit-2023-developing-human-capital-deep-dive/>. (дата звернення : 16.01.2025 р.).

**Шипка Р. Р.,**  
*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*  
*спеціальності Менеджмент,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Науковий керівник: Корицька О. І.,**  
*к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій,*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*

### **Лідерство: розвиток, гендерна рівність та вплив на суспільство**

Лідерство є ключовим фактором розвитку суспільства чи будь-якої організації. Ефективні лідери здатні надихати, спрямовувати та об'єднувати людей для досягнення спільних цілей. Однак у сучасному світі питання гендерної рівності в лідерстві набуває особливої актуальності. Забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків на керівних посадах не лише сприяє соціальній справедливості, але й підвищує ефективність та конкурентоспроможність організацій.

Гендерна рівність у лідерстві відкриває двері для участі жінок на керівних посадах. Жінки-лідери привносять у процес управління нові підходи, часто базовані на емпатії, співпраці та довгостроковому баченні. Наприклад, згідно з дослідженням McKinsey & Company, компанії з високим рівнем гендерного різноманіття на керівних посадах мають на 21% більшу ймовірність перевершити конкурентів за прибутковістю [1]. Окрім того, за даними Європейського інституту гендерної рівності, країни з вищими показниками гендерної рівності демонструють вищий рівень ВВП на особу населення.

У звичайному житті поняття "лідерство" часто асоціюється із владою, силою та авторитетом. Проте лідерство – це також фактор, який визначає спрямованість та ефективність організацій. Важливо розуміти, що лідерство – це вміння не боятися брати на себе відповідальність і робити все, щоб якнайкращим способом досягати поставлених цілей. З дитинства суспільство формує уявлення про лідерство як про певний винятковий дар або набір природжених якостей. Але це не тільки вроджені здібності, але й навички, які можна розвивати через навчання, досвід та практику. Наприклад, у школі часто пропонують різноманітні тести для визначення "лідерського потенціалу". Низькі результати таких тестів можуть негативно вплинути на самооцінку дитини, створюючи хибне переконання, що відсутність лідерських якостей з раннього віку знижує шанси на успіх у майбутньому.

Дані Євростату підтверджують, що на 2023 рік жінки займали лише 32% керівних посад у країнах Європейського Союзу. У таких країнах, як

Швеція та Норвегія, цей показник сягає понад 40%, тоді як у деяких інших державах, наприклад, Угорщині та Чехії, він залишається нижче 20% [2]. Такі диспропорції підкреслюють необхідність впровадження нових політик, спрямованих на збільшення участі жінок у лідерстві.

Існує поширена думка, що лідером може стати будь-хто. Однак практика показує, що лідерство передбачає не лише бажання, але й здатність брати на себе відповідальність, приймати важливі рішення та вести за собою інших. Водночас успіх організації залежить не лише від лідера, але й від злагодженої роботи команди, яка підтримує спільне бачення. Однак на шляху до гендерної рівності все ще існують виклики. Традиційні стереотипи щодо ролей чоловіків і жінок обмежують можливості обох статей. Лідери в уряді, бізнесі та громадських організаціях можуть відігравати ключову роль у зміні політики та практик, спрямованих на досягнення гендерної рівності. Такі ініціативи, як HeForShe від ООН, об'єднують зусилля чоловіків і жінок для досягнення спільних цілей. Наприклад, у 2022 році ця ініціатива залучила понад 2 мільйони людей у 190 країнах світу [3].

Гендерна рівність також приносить відчутні переваги для економіки та суспільства. Участь жінок у лідерстві сприяє економічному зростанню, інноваціям і ефективному використанню людських ресурсів. За даними Світового банку, підвищення рівня зайнятості жінок до рівня чоловіків може збільшити глобальний ВВП на 3-6% [4].

Таким чином, інтеграція гендерної рівності в лідерство є не лише етичним імперативом, але й стратегічною необхідністю для сталого розвитку. Лідери, які активно підтримують ідею рівності, не лише змінюють правила гри, але й надихають інших на створення більш справедливого і гармонійного світу.

Гендерна рівність у лідерстві – це не лише етичний виклик, але й стратегічна необхідність. Лідери, які підтримують рівні можливості, сприяють створенню інноваційного, ефективного та гармонійного суспільства. Інвестування у розвиток лідерських навичок серед усіх груп населення, незалежно від статі, є шляхом до сталого розвитку та економічного процвітання.

### **Література:**

1. Гендерний розрив в посадах. EUROSTAT. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/bulk?lang=en&alphabeticalFilter=ALL&searchFilter=gender> (дата звернення: 02.01.2025).

2. Delegation of the European Union to Ukraine. An official website of the European Union. URL : <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine> (дата звернення : 02.01.2025).

3. #HeForShe. Агресори й жертви: насильство в житті українських чоловіків. Гендер в деталях. URL : <https://genderindetail.org.ua/spetsialni-rubriki/heforshe/> (дата звернення : 03.01.2025).

4. ЄС сприяє розширенню економічних можливостей жінок, кидаючи виклик гендерним нормам у країнах Східного партнерства. EU NEIGHBOURS EAST. URL : <https://euneighbourseast.eu/uk/news/stories/yes-spruyaye-rozshyrennyu-ekonomichnyh-mozhlyvostej-zhinok-kydayuchy-vyklyk-gendernym-normam-u-krayinah-shidnogo-partnerstva/> (дата звернення : 03.01.2025).

# Суспільні трансформації і безпека: людина, держава, соціум

*Матеріали доповідей*  
*Міжнародної науково-практичної конференції*  
*ПрАТ «ВНЗ «МАУП»*  
(м. Львів, 06 лютого 2025 р.)

Оргкомітет не завжди поділяє думку та погляди авторів.  
Відповідальність за достовірність фактів, власних імен, географічних назв,  
цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

Підписано до друку 17 лютого 2025 р.

---

Формат 60x84 1/16

Папір офсетний  
Тираж 100

Друк офсетний

Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»  
79028, м. Львів, вул. Зелена, буд. 149, корпус 4